

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE DIREITO DE RIBEIRÃO PRETO

DAVI VALDETARO GOMES CAVALIERI

**O Compliance como instrumento de proteção da saúde mental do trabalhador**

Ribeirão Preto

2022



DAVI VALDETARO GOMES CAVALIERI

**O Compliance como instrumento de proteção da saúde mental do trabalhador**

**Versão Original**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Desenvolvimento no Estado Democrático de Direito.

Orientadora: Professora Dr<sup>a</sup>. Maria Paula Costa Bertran.

Ribeirão Preto

2022

CC377c Cavalieri, Davi Valdetaro Gomes  
O Compliance como instrumento de proteção da saúde mental do  
trabalhador / Davi Valdetaro Gomes Cavalieri; orientadora Maria  
Paula Costa Bertran. -- Ribeirão Preto, 2022.  
138 p.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Direito) --  
Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo,  
2022.

1. COMPLIANCE. 2. SAÚDE MENTAL . 3. AMBIENTE DE  
TRABALHO. 4. FATORES PSICOSSOCIAIS. I. Bertran, Maria  
Paula Costa, orient. II. Título

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: CAVALIERI, Davi Valdetaro Gomes

Título: O Compliance como instrumento de proteção da saúde mental do trabalhador.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências - Área de Concentração: Desenvolvimento no Estado Democrático de Direito.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Profa. Dra. Luciana Veloso Baruki

Instituição: FGV/EDESP

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Ana Cláudia Souza Vazquez

Instituição: UFCSPA

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Maria Hemília Fonseca

Instituição: FDRP/USP

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_



*A Lorena, Saulo e Mateus, fontes inesgotáveis de amor, inspiração, e o mais seguro dos portos.*





## AGRADECIMENTOS

Chegando ao final de um ciclo tão marcante como foi o deste mestrado, que teve início em meio a nuvens carregadas pela pandemia, o sentimento é de que o tempo se abriu. Não foram poucos os obstáculos pelo caminho, e somente consegui escrever esta dissertação em razão da força transmitida pelas pessoas que estiveram e estão ao meu lado.

Começo os meus agradecimentos com uma singela homenagem àquela que sempre acreditou em mim. Que sempre vibrou com as minhas conquistas, e está agora em outro plano, comemorando com sua emoção característica. À minha mãe, Márcia, o meu amor eterno.

À Lorena, minha esposa e grande amor da minha vida, que me carregou nos braços com sua força descomunal e me impulsionou a seguir em frente nesta caminhada. Foi testemunha diária da alegria e da angústia por mim sentidas nesse período. Companheira em todos os momentos e uma grande incentivadora. A minha gratidão pelo amor, pela parceria, e também pela paciência.

A Saulo e Mateus, meus filhos amados, que tanto me ensinam e me motivam a crescer. Obrigado por estarem ao meu lado, colecionando momentos de amor e construindo memórias afetivas para toda a vida. Sem o amor de vocês, nada seria possível.

Ao meu pai, Edebrando, que tanto me ajudou ao longo da vida, e não foi diferente nesta atual trajetória acadêmica. Suas considerações foram determinantes na produção, mas a maior riqueza está na conexão entre pai e filho que pudemos estabelecer ao longo deste período.

À Professora Maria Paula, minha orientadora, pelas revisões e conselhos dados desde o primeiro contato. Agradeço, sobretudo, por ter avalizado a minha escolha do tema de pesquisa - que se tornou parte indissociável do meu caminho.

Muito obrigado!



## RESUMO

CAVALIERI, Davi Valdetaro Gomes. **O Compliance como instrumento de proteção da saúde mental do trabalhador**. 2022. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2022.

A presente pesquisa tem como objeto central analisar o potencial aprimoramento das políticas de proteção da saúde mental dos trabalhadores no âmbito das organizações, a partir da construção de uma estrutura de Compliance direcionada para uma efetiva gestão dos fatores psicossociais no ambiente de trabalho. Para subsidiar a análise, a dissertação faz o estudo: da caracterização do Compliance como instrumento de governança que não se restringe ao combate à corrupção; das contribuições de outros campos do conhecimento que têm por objeto o processo trabalho-saúde; da relação existente entre absenteísmo por adoecimento psíquico e a gestão de fatores psicossociais; e, finalmente, das formas potencialmente efetivas de contribuição dos Programas de Compliance para a proteção da saúde mental no ambiente de trabalho. Esse enfoque justifica-se diante dos dados que indicam a deterioração da vida psíquica dos trabalhadores; das transformações ocorridas no ambiente do trabalho após o surgimento da pandemia Covid-19 e seus efeitos colaterais; da desconstrução da leitura da gestão como aspecto preponderantemente técnico ao considerá-la como fonte de ofensa à integridade psíquica dos trabalhadores; e da escassez de produções científicas sobre o Compliance como instrumento que transcenda a linha da criminalidade corporativa e do combate à corrupção. Como estudo de caso, propõe-se a verificação do panorama do adoecimento psíquico dos membros da Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU), a partir da coleta dados indicadores de absenteísmo e da análise de trabalhos publicados sobre o tema. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, multidisciplinar, pautada por referenciais teóricos de Direito Empresarial, Direito Administrativo, Direito do Trabalho, Direitos Humanos, Saúde do Trabalhador, Saúde Mental Relacionada ao Trabalho, Psicossociologia, Psicologia Positiva. Defende-se que o Compliance, possui aptidão para se consolidar como via adequada no trabalho de construção de uma cultura organizacional de integridade psicológica: para tanto, necessita ser utilizado num modelo de gestão mais humanista, que promova o gerenciamento dos fatores psicossociais de risco e proteção no ambiente de trabalho, de acordo com padrões internacionais de boas práticas em matéria de saúde mental do trabalhador.

**Palavras-chave:** Compliance. Saúde mental. Ambiente de trabalho. Fatores psicossociais.



## ABSTRACT

CAVALIERI, Davi Valdetaro Gomes. **Compliance as an instrument to protect and promote the worker's mental health**. 2022. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2022.

The main objective of this research is to analyze the potential improvement of policies to protect the mental health of workers in organizations, based on the construction of a Compliance structure aimed at an effective management of psychosocial factors in the work environment. To support the analysis, the dissertation studies: the characterization of Compliance as a governance instrument that is not restricted to the fight against corruption; contributions from other fields of knowledge that have the work-health process as their object; the relationship between absenteeism due to mental illness and the management of psychosocial factors; and, finally, the potentially effective ways in which Compliance Programs can contribute to the protection of mental health in the work environment. This approach is justified in view of the data that indicate the deterioration of the workers' psychic life; the changes that took place in the work environment after the emergence of the Covid-19 pandemic and its side effects; the deconstruction of the reading of management as a predominantly technical aspect when considering it as a source of offense to the psychic integrity of workers; and the scarcity of scientific productions on Compliance as an instrument that transcends the line of corporate crime and the fight against corruption. As a case study, it is proposed to verify the panorama of the psychic illness of the members of the Federal Attorney General's Office, an agency linked to the Federal Attorney General's Office (AGU), from the collection of data indicating absenteeism and the analysis of published works on the theme. The research was developed through a bibliographical review, multidisciplinary, guided by theoretical references of Business Law, Administrative Law, Labor Law, Human Rights, Occupational Health, Work-Related Mental Health, Psychosociology, Positive Psychology. It is argued that Compliance has the ability to consolidate itself as an appropriate way in the work of building an organizational culture of psychological integrity: for that, it needs to be used in a more humanistic management model, which promotes the management of psychosocial risk factors and protection in the work environment, in accordance with international standards of good practice in the field of worker's mental health.

**Keywords:** Compliance. Mental health. Work environment. Psychosocial factors.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1 COMPLIANCE: ASPECTOS TEÓRICOS E REFLEXÕES</b> .....	21
<b>1.1 Um instrumento autopoiético de governança</b> .....	21
<b>1.2 Os Programas de Compliance</b> .....	25
<b>1.3 Origem e desenvolvimento do Compliance: do combate à corrupção à proteção dos direitos humanos</b> .....	32
<b>1.4 O Compliance na Administração Pública Federal</b> .....	40
<b>2 A PROTEÇÃO DA SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR</b> .....	51
<b>2.1 A Saúde Mental do Trabalhador como um direito humano fundamental</b> .....	51
<b>2.2 Principais concepções teórico-metodológicas em matéria de saúde no trabalho</b> .....	54
2.2.1 A Medicina do Trabalho .....	55
2.2.2 A Saúde Ocupacional .....	57
2.2.3 A Saúde do Trabalhador.....	59
<b>2.3 Referenciais sobre saúde mental e trabalho no brasil</b> .....	61
2.3.1 A Higiene Mental do Trabalho.....	61
2.3.2 A Psicologia Industrial e Organizacional.....	62
2.3.3 A Saúde Mental do Trabalhador .....	63
<b>2.4 Os fatores psicossociais no ambiente de trabalho</b> .....	64
2.4.1 Fatores negativos: os riscos psicossociais no trabalho .....	70
2.4.2 Os fatores psicossociais positivos relacionados ao trabalho .....	76
<b>3 ESTUDO DE CASO: A SAÚDE MENTAL DOS MEMBROS DA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL</b> .....	81
<b>3.1 Breves considerações sobre a carreira de Procurador Federal</b> .....	82
<b>3.2 O absenteísmo por adoecimento psíquico: um problema de gestão dos fatores psicossociais no trabalho</b> .....	83
<b>3.3 O absenteísmo por adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral federal em números</b> .....	85
<b>3.4 A percepção dos Procuradores Federais e os fatores psicossociais na instituição</b> .....	87
<b>4 COMPLIANCE E SAÚDE MENTAL: POR UMA AGENDA DE INTEGRIDADE PSICOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	103
<b>4.1 A gestão de fatores psicossociais de acordo com a ISO 45003</b> .....	104
<b>4.2 Modelos de Compliance em matéria de saúde mental do trabalhador no Brasil</b> .....	114
<b>CONCLUSÃO</b> .....	123
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	127





## INTRODUÇÃO

O Compliance está cada vez mais em evidência no mundo. Seja na atuação de diretores, advogados e consultores, seja em pesquisas acadêmicas, especializações e seminários, trata-se de um tema que chama atenção de diversos atores na sociedade, com relevância e atualidade que merecem um estudo aprofundado pela comunidade científica. A expressão “compliance” ganhou popularidade como um instrumento capaz de garantir maior transparência e ética às atividades organizacionais, remetendo à ideia de conformidade com a legislação e as políticas governamentais aplicáveis no âmbito das organizações públicas ou privadas.

No contexto brasileiro, o termo adquiriu maior relevância, sobretudo a partir da publicação da Lei Federal nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que inovou no ordenamento jurídico ao estabelecer expressamente o Compliance como circunstância atenuante na aplicação de sanções às empresas que venham a praticar algum ato lesivo à Administração, o que pode ser encarado como estímulo para que as pessoas jurídicas em geral adotem-no em sua estrutura interna. Existe uma relação evidente do Compliance com o combate à corrupção, mas que não se limita exclusivamente a esta importante pauta, embora a maior parte dos trabalhos científicos sobre Compliance, especialmente na academia brasileira, restrinja-se a analisá-lo estritamente sob a ótica da criminologia empresarial, numa abordagem eminentemente descritiva.

Para ampliar o debate, o presente estudo se propõe a analisar o Compliance como um sistema autopoietico e multidimensional, com diversas possibilidades de aplicação, e com abrangência que vai além do universo jurídico para se relacionar com outras áreas do conhecimento. Dessa forma, o tema escolhido é a utilização do Compliance como instrumento de proteção da saúde mental do trabalhador. A justificativa para escolher o tema decorre justamente da oportunidade de realizar uma pesquisa mais aprofundada e abrangente sobre um instituto contemporâneo no ambiente organizacional, com potencial de aplicação prática e debate acadêmico ainda incipiente.

Feita essa breve contextualização, é importante delimitar o recorte utilizado neste trabalho. A dissertação avalia as estratégias capazes de moldar os valores dentro de uma organização, no sentido de garantir o direito humano fundamental à saúde mental do trabalhador. A análise concentra-se no regime jurídico de um Programa de Compliance Humanista, traduzido no conjunto de práticas e disciplinas organizacionais voltadas para a garantia dos direitos humanos dos trabalhadores, proporcionando um ambiente de trabalho psicologicamente hígido e menos suscetível a causar o adoecimento dos profissionais.

A busca por estratégias efetivas para a proteção da saúde mental no ambiente de trabalho é relevante e urgente. Segundo estudo realizado em 2019, pela Organização Mundial da Saúde, 264 milhões de pessoas sofrem depressão e ansiedade no trabalho, o que causa uma perda de US\$ 1 trilhão/ano por redução de produtividade na economia mundial (WHO, 2019). Na Europa, outro estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho apontou o estresse na segunda posição entre os problemas de saúde relacionados ao trabalho, afetando cerca de 40 milhões de pessoas. Estimou-se que entre 50 e 60% de todos os dias de trabalho perdidos no continente estariam ligados a esta condição (ILO, 2019).

No Brasil, o panorama não é discrepante. De acordo com o 1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade, publicado pelo Instituto Nacional do Seguro Social em 2017, os transtornos mentais e comportamentais foram a terceira causa de incapacidade para o trabalho no país (BRASIL, 2017). O relatório considerou a concessão dos benefícios de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez, no período de 2012 a 2016.

O problema ganha contornos peculiares no âmbito do serviço público, visto que a discussão acerca da saúde mental ainda é cercada por incompreensão e estigma. A própria figura do Servidor Público no Brasil é historicamente submetida a rótulos pejorativos e pré-conceitos por parte da sociedade, sendo considerado privilegiado por ter um emprego estável, como se também não estivesse submetido a condições de trabalho que podem levar ao sofrimento e adoecimento (CARNEIRO, 2006). Raciocínio semelhante é exposto por LANCMAN et al. (2007), ao afirmarem que os profissionais do setor público, ainda que integrem uma relação mais estável de trabalho, estão submetidos a outras formas de instabilidade, tais como deterioração das condições de trabalho e responsabilização, por parte da sociedade em geral, por eventuais deficiências dos serviços públicos prestados.

Nesse contexto, os dados obtidos neste trabalho apontam que os transtornos mentais e comportamentais constituíram, nos últimos anos, a principal causa de absenteísmo-doença na Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União. Trata-se de um dado alarmante e que merece atenção especial por parte dos gestores públicos, uma vez que representa um impacto significativo na saúde do servidor, além de gerar períodos prolongados de licença-saúde e um alto custo ao erário. Em complemento, é importante salientar que o índice elevado de absenteísmo traz diversas consequências a qualquer organização, como déficit de pessoal, desorganização do serviço, insatisfação e sobrecarga entre os profissionais presentes, queda da qualidade e da quantidade do trabalho prestado, diminuição da eficiência, aumento do custo operacional, entre outras questões que serão abordadas no decorrer do trabalho.

O panorama do absenteísmo tende a se tornar mais grave após a pandemia Covid-19,

diante do impacto potencial da pandemia na saúde mental das pessoas ao redor do planeta. Em março de 2022, a OMS publicou resumo científico, indicando que a pandemia de Covid-19 levou a um aumento de 27,6% em casos de transtorno depressivo e um aumento de 25,6% em casos de transtornos de ansiedade em todo o mundo, somente no ano de 2020 (WHO, 2022). Os dados da OMS são convergentes com o panorama brasileiro, pois, segundo dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, no ano de 2020, a concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez devido a transtornos mentais e comportamentais bateu recorde, somando 576,6 mil afastamentos, uma alta de 26% em relação ao registrado em 2019 (TST, 2021).

Com relação às consequências da pandemia nas condições de trabalho, merece destaque o crescimento do regime de teletrabalho, em modalidade “home office”, que atingiu parcela relevante da classe trabalhadora em todo o mundo. Embora inicialmente impulsionado como medida excepcional de proteção contra o novo coronavírus, por reduzir o contato social, fato é que o teletrabalho tende a se consolidar como regra em muitas organizações públicas e privadas. Ocorre que a instituição do “home office”, por si só, não garante a valorização das pessoas e a promoção da qualidade de vida no trabalho. Isso porque as atividades profissionais exercidas de maneira remota, que *a priori* poderiam ser consideradas como um benefício, podem trazer efeitos prejudiciais à saúde mental dos profissionais, uma vez que o trabalho passou a ocupar e dividir espaço com outras atividades, misturando e invadindo espaços que antes possuíam limitações mais claras.

Feitas as considerações acima, a presente pesquisa pretende envidar investigação para obter respostas à seguinte pergunta: de que maneira o Compliance pode aprimorar o modelo de gestão da saúde mental nas organizações e contribuir para a integridade psicológica dos trabalhadores no ambiente do trabalho?

Para responder a pergunta de pesquisa, parte-se de uma hipótese principal: i) por ser instrumento autopoietico de governança, o Compliance contribuir para a efetivação de mecanismos voltados tanto para a prevenção dos riscos psicossociais, quanto para o desenvolvimento e o reconhecimento das potencialidades, das forças e das virtudes dos trabalhadores dentro de uma organização pública ou privada.

O objetivo geral da dissertação é, portanto, estudar um modelo de Compliance voltado para a proteção da integridade psicológica, partindo da premissa de que uma adequada abordagem sobre saúde mental do trabalhador necessita não somente abordar a prevenção em relação aos riscos psicossociais relacionados ao trabalho, mas também a promoção de aspectos positivos no âmbito das organizações.

Para atingir o objetivo geral estabelecido, o roteiro de trabalho foi dividido em quatro

capítulos que abrangem os objetivos específicos do trabalho.

No primeiro capítulo, será feito o estudo do Compliance como um instrumento autopoietico de governança, trazendo, de maneira introdutória, o conceito e as principais características do instituto. Serão abordados a origem do Compliance e o seu desenvolvimento - de instrumento de política anticorrupção para uma necessária ferramenta de garantia dos direitos humanos, analisando os marcos legais do instituto no ordenamento jurídico mundial. Em seguida, o objeto de análise será Compliance no setor público brasileiro, trazendo o histórico de construção dos Programas de Integridade na Administração Pública Federal, seus fundamentos e diplomas normativos.

A saúde mental do trabalhador será tratada no segundo capítulo, classificando-a como um direito humano fundamental. Serão analisadas as principais concepções teórico-metodológicas em matéria de saúde no âmbito das relações de trabalho, bem como os marcos referenciais da saúde mental do trabalhador em âmbito brasileiro e internacional. Em seguida, será realizado um estudo dos fatores psicossociais de risco e proteção no ambiente de trabalho, abordando as classificações, consequências e principais normas internacionais que tratam do tema.

No terceiro capítulo, a pesquisa ganhará contornos empíricos para verificar o panorama do adoecimento psíquico no âmbito da Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU). Por meio de análise documental, a investigação trará indicadores quantitativos relacionados ao índice de absenteísmo por adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral Federal, nos últimos anos. Em complemento, será exposta pesquisa qualitativa publicada, que, por meio de entrevista estruturada com Procuradores Federais, procurou identificar os fatores psicossociais com maior potencial de existência no órgão, além de compreender e interpretar as percepções dos profissionais a respeito da questão. Os resultados foram analisados de acordo com o referencial teórico sobre o tema, e comparados com estudo também recentemente publicado pela Associação Nacional dos Advogados Públicos Federais, a respeito dos riscos psicossociais nas carreiras da AGU. Concluindo o capítulo, serão expostas e comentadas as ações sobre saúde mental no trabalho que vem sendo realizadas pelo referido órgão público federal.

No quarto e derradeiro capítulo, utilizando o método indutivo diante do confronto das observações teóricas e empíricas colhidas no decorrer do trabalho, procurar-se-á identificar os potenciais benefícios decorrentes da construção de uma estrutura de Compliance voltada para a proteção da saúde mental no ambiente de trabalho. Serão citadas boas práticas a serem implementadas na organização do trabalho, de acordo a recente norma ISO 45003, publicada em junho de 2021 pela International Organization for Standardization, que trata da gestão de fatores psicossociais de risco e de proteção na organização do trabalho, utilizando-se como parâmetro,

ainda, dois projetos sobre Compliance e Saúde Mental recentemente implementados por duas instituições no Brasil.

Reconhece-se, desde já, que algumas limitações foram encontradas ao longo do caminho, motivadas pela acumulação da pesquisa com atividades profissionais e domésticas, algo que foi potencializado pela pandemia Covid-19 que, inclusive, causou a perda precoce da mãe deste pesquisador durante o curso do mestrado. Existe, portanto, a necessidade de avanços futuros neste campo de pesquisa, sendo importante salientar que a presente dissertação não tem a pretensão de solucionar o problema do adoecimento psíquico no ambiente de trabalho, mas sim de contribuir para a implementação de medidas que possam ampliar a reflexão sobre o tema.

O método de procedimento adotado é o monográfico, enquanto o método de abordagem é predominantemente indutivo, partindo-se do estudo do Compliance no âmbito das organizações, em seguida da saúde mental do trabalhador e dos fatores psicossociais no ambiente de trabalho, para então verificar se o primeiro elemento estudado pode constituir um mecanismo eficiente na proteção da integridade psicológica no âmbito das organizações

A técnica de pesquisa utilizada é a revisão bibliográfica. Foram utilizadas fontes primárias como relatórios de órgãos governamentais e de organizações internacionais, normas técnicas e jurídicas, nacionais e internacionais, sobre Compliance, saúde mental do trabalhador e fatores psicossociais no trabalho. Como fontes secundárias, destacam-se livros, artigos científicos, teses e dissertações de autores brasileiros e estrangeiros pertinentes para o estudo do tema proposto.



## **1 COMPLIANCE: ASPECTOS TEÓRICOS E REFLEXÕES**

*Compliance* deriva do latim *complere*, cujo significado está relacionado ao desígnio de fazer aquilo que foi solicitado, ou de anuir com regras, normas, leis e condições (BLOK, 2020). No idioma inglês, o termo *compliance* advém do verbo *to comply with*, podendo ser traduzido como conformidade, obediência, cumprimento, adequação. Aplicando-se a etimologia do termo ao âmbito organizacional, o Compliance é constantemente associado à conformidade com as normas, as leis e os regulamentos aplicáveis a uma determinada atividade, numa análise que se restringe à esfera de responsabilização nos casos de corrupção.

A acepção acima, contudo, mostra-se insuficiente para conceituar o Compliance em toda a sua amplitude, sendo necessário compreender os fundamentos deste instituto que vem crescendo em larga escala e ganhando cada vez mais dimensões com o passar do tempo. No contexto atual, limitar o debate sobre o Compliance ao modelo anticorrupção, baseado somente na conformidade regulatória e na cominação de sanções por descumprimento de normas, não se mostra adequado à complexidade da sociedade moderna, tampouco suficiente para garantir o comportamento ético nas organizações.

Neste primeiro capítulo, o objetivo principal é ampliar a reflexão sobre o Compliance, trazendo para o campo de estudo uma perspectiva mais moderna de aplicação do instituto nas organizações públicas e privadas.

### **1.1 Um instrumento autopoietico de governança**

Numa abordagem mais técnica, o Compliance está relacionado às estruturas implementadas na organização empresarial para detecção, apuração e reação, com vistas ao incremento da prevenção e redução das infrações econômicas na atividade empresarial. Nesse sentido, Eugene Soltes (2018) elenca três objetivos para conceituar o Compliance: prevenção, detecção e reparação. Em primeiro lugar, busca-se evitar a ocorrência de uma conduta ilícita dentro de um ambiente organizacional; o segundo elemento, por sua vez, consiste num mecanismo para detecção de comportamentos desviantes, caso venham a ocorrer; por fim, os programas precisam de políticas que alinhem o comportamento corporativo com as leis e regulamentos aplicáveis. Tais políticas, segundo o autor, não devem se limitar à descrição de condutas que devem ser detectadas e evitadas, mas também estabelecer os procedimentos para a ação apropriada caso surja uma conduta desviante.

Percebe-se que, a partir do Compliance, as organizações passam a dispor de um mecanismo de constante monitoramento da conformidade com as normas, em que o particular – e não mais somente o Poder Público - passa a assumir um papel fundamental no combate às

práticas ilícitas. A responsabilidade, portanto, passa a ser encarada de forma bilateral: público e privado numa cooperação mútua para transformar a mentalidade dos atores e construir uma cultura de integridade nas organizações (CAVALIERI, 2020).

Embora concebido como um instrumento conferido às organizações para alinhar a sua conduta à observância das normas e das políticas governamentais aplicáveis à respectiva área de atuação, Marc Engelhardt (2018) enfatiza que esse conceito tradicional de Compliance como “adesão aos parâmetros regulatórios” não se limita a uma conformidade de natureza meramente normativa (legal), alcançando um espectro bem mais amplo em convenções sociais ou diretrizes éticas de comportamento.

Como explica Marcella Blok (2020), a definição de Compliance não se resume a estar “by the book”, isto é, estar estritamente em conformidade com as regras vigentes, pois o conceito transcende o direito positivo e alcança os princípios de integridade e ética. A amplitude de sentido do Compliance é corroborada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017, p. 8):

Aqui, Compliance é entendido em sentido amplo, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela de fato pratica no dia a dia. É uma questão que atinge entidades de todos os portes e setores, independentemente do nível de maturidade dos seus sistemas de governança.

A mencionada amplitude decorre de um constante amadurecimento dos propósitos do Compliance, no sentido de se lapidar os valores e a cultura de integridade nas organizações. É o que afirma Willian Laufer (2002), para quem o Compliance consiste numa verdadeira estruturação de processos e decisões que deve ser institucionalizada para moldar os valores orientadores no âmbito de uma organização, criando um ambiente que apoie e valorize um comportamento eticamente sólido e promova um senso de responsabilidade compartilhada entre todos os colaboradores.

Eduardo Saad-Diniz (2019) propõe uma interessante “linha do tempo” para uma adequada compreensão do Compliance e de seus respectivos programas, confirmando que o instituto se encontra em constante desenvolvimento. O referido autor propõe três momentos para a determinação do conceito: 1) um primeiro momento simplesmente *negativo*, estruturado como um necessário custo para conter investigações por parte de reguladores e fiscalizadores, em que o Compliance se interpretava nos limites das estratégias de defesa *ex ante* e *ex post* em relação ao comportamento desviante, em juízo carregado de moralismo sobre a intolerância frente ao que está errado; 2) em seguida, surge a fase *positiva*, em que foram introduzidas preocupações com a valoração de integridade e com o comportamento pró-social, concebendo-



se ao Compliance o escopo de promover iniciativas efetivas de integridade e encontrar sentido prático na colaboração com reguladores e fiscalizadores; 3) mais recentemente, ganha força o momento “GRC”, em que começam a ser desenhados padrões internacionais que integram as funções de Governança, Gestão de Riscos e Compliance.

*Governança* é definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) como sendo o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, convertendo princípios básicos em recomendações objetivas, com o alinhamento de interesses a fim de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. O termo “governança” teve sua origem na iniciativa privada e foi bastante difundido ao longo do tempo nas práticas de gestão empresarial, recebendo a denominação “governança corporativa”. Atualmente, sua acepção tem caráter difuso e possui aplicação no âmbito de qualquer organização, seja pública, privada ou do terceiro setor (MESSA, 2019).

O objeto da *gestão de riscos*, para Saad-Diniz (2019), compõe-se da identificação de riscos e recomendações de estratégias de Compliance para incrementar os níveis de detecção, apuração e reação. Os métodos de trabalho consistem na análise empírica dos fenômenos, com testes, simulações e coleta de dados, objetivando delimitar a origem do risco, o impacto provável, os elementos que agravam ou reduzem seu impacto, bem como a capacidade de reação. Em complemento, o referido autor explica a indissociável ligação entre gestão de riscos e Compliance:

A avaliação de risco tem constituído o momento central da consultoria em compliance. De fato, é a partir da análise de risco que se pode tomar conhecimento sobre as reais dimensões da organização, suas interações e as demandas concretas de aperfeiçoamento na gestão. Sem a avaliação de risco, o programa de compliance equivale à prescrição médica sem diagnóstico. É a avaliação de risco que confere ao programa a especificidade necessária para realizar os seus valores e atingir os seus objetivos. A avaliação de risco está inscrita no epicentro da aprendizagem organizacional, abrindo a oportunidade para o desenvolvimento de novos experimentos, testes e soluções inovadoras de compliance (SAAD-DINIZ, 2019, p. RB-2.3).

A gestão de riscos, portanto, tem como finalidade primordial assegurar o cumprimento do objetivo de uma organização, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o alcance do referido escopo, sempre pautando pelo cumprimento de prazos, leis e regulamentos. Com o objetivo de garantir a missão institucional da organização, são definidos objetivos estratégicos que serão alcançados por meio da implementação da gestão de riscos (OLIVEIRA; CAVALIERI, 2021).

Por se tratar de um processo duradouro de autocrítica e autoverificação, Eduardo Lamy e Felipe Sestrem (2022, p. 267) definem o Compliance como um sistema autopoiético:

Há compliance quando se verifica o cumprimento normativo voluntário, realizado por meio de técnicas de governança, de análise e tratamento de riscos. Significa alinhamento ao que foi determinado: um investimento em pessoas, processos e conscientização, traduzindo uma obrigação individual de cada agente, estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos (estar em compliance) e, também, internalizar um padrão mínimo ético quanto às normas adotadas, conhecendo e respeitando os regramentos (ser em compliance). O Compliance não é um projeto. Ele não possui um termo específico. O Compliance é um processo duradouro de autocrítica e autoverificação. Ele é, portanto, autopoiético.

De acordo com Alberto Febbrajo e Fernando Rister de Sousa Lima (2017), o termo “autopoiese” deriva do grego (*autopoiesis*), cuja origem etimológica é *autós* (por si próprio) e *poiesis* (criação, produção). Seu significado literal, portanto, é autoprodução: os subsistemas produzem - e reproduzem - a sua própria organização circular por meio de seus próprios componentes.

Febbrajo e Lima (2017) explicam que a autopoiese é um conceito utilizado em vários âmbitos científicos, da biologia ao direito. No campo da biologia, Humberto Maturana e Francisco Varela (1997) são dois dos principais representantes da teoria, e definem “autopoiético” como um sistema capaz de se reproduzir autonomamente, sejam os próprios componentes, sejam as relações que unem o conjunto. No campo jurídico, tem como principais expoentes Gunther Teubner, Jürgen Habermas e Niklas Luhmann. Trata-se de um referencial teórico relevante, mas o aprofundamento a respeito das especificidades da teoria, neste trabalho, esbarra nas limitações da pesquisa de mestrado e no recorte do tema proposto. Para a presente pesquisa, importa ter em mente que os sistemas autopoiéticos são abertos ao futuro e teleológicos, com a possibilidade de projetar e de reclamar a própria finalidade, mudando a si mesmo de modo autônomo para ser sempre mais adaptado a desenvolver a própria tarefa numa sociedade dinâmica (FEBBRAJO; LIMA, 2017).

O Compliance não é um projeto, com “início, meio e fim”. Não há um prazo determinado quando se fala em Compliance, nem tampouco se há falar em esgotamento dos objetivos do programa. Ser duradouro, contudo, não significa que deve ser resistência a mudanças. Pelo contrário, o Compliance representa abertura ao futuro, capacidade de adaptação às transformações sociais, devendo ser constantemente aprimorado para que os seus objetivos e focos de atuação sejam convergentes com os mais modernos padrões internacionais de governança. Por isso reputa-se acertada a relação do Compliance com a autopoiese.

Considerando os aspectos teóricos trazidos acima, o presente trabalho propõe a adoção do seguinte conceito para o Compliance: um instrumento autopoiético de governança que, com

base na avaliação e gestão dos riscos, permite a estruturação de processos e decisões voltadas para prevenir, detectar e reparar condutas indesejadas, bem como moldar os valores orientadores e criar um ambiente que valorize o comportamento eticamente sólido dentro de qualquer tipo de organização, com um senso de responsabilidade compartilhada entre todos os respectivos setores e colaboradores.

## 1.2 Os Programas de Compliance

Os Programas de Compliance são os métodos utilizados exatamente para colocar em prática o conceito teórico mencionado. Independentemente da nomenclatura utilizada (Programas de Compliance, Planos ou Sistemas de Integridade), a ideia é a mesma: consistem em métodos de estruturação de processos e decisões, com a finalidade aprimorar a gestão organizacional por meio da difusão da ética, com o constante monitoramento da conformidade com os valores, as normas e os padrões de integridade.

Existem quatro funções principais, de acordo com Ricardo Cueva (2020), relativamente aos Programas de Compliance: a) função *protetiva*, resguardando a organização, os empregados e os gestores; b) função *informativa*, proporcionando o saneamento de dúvidas e suspeitas que recaiam sobre a atividade organizacional; c) função *garantidora de excelência*, fomentando o incremento da qualidade e eficiência dos produtos e serviços ofertados pela organização; d) função *de monitoramento*, propiciando treinamento e melhoramento constantes. Explica o autor:

A **função protetiva** corresponde ao objetivo primordial dos programas de conformidade, ou seja, evitar infrações de regras por meio de medidas organizacionais preventivas. Procura-se proteger a empresa, os administradores e os empregados de sanções civis, administrativas e penais. Com isso, a empresa tende a evitar não apenas ônus financeiros ou limitações às suas atividades, mas também danos à sua reputação. A **função de orientar** e informar a administração e os empregados surge com a criação de um setor de compliance, sanando dúvidas ou suspeitas. O treinamento e a informação dos empregados é tarefa do setor de compliance, pois só assim a consciência de situações de risco pode contribuir efetivamente para minimizar os riscos. O grande desafio aqui, como será visto, é redefinir a cultura empresarial, de modo a interiorizar o imperativo de cumprimento das normas e a internalizar o custo de não conformidade. As **funções de garantia de qualidade e fomento à inovação** remetem ao papel dialógico dos programas de compliance, que se aperfeiçoam através da informação obtida dos clientes quanto à qualidade e eficiência dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. A **função de monitoramento** é ínsita aos programas de compliance, que não se resumem à adoção de um código de conduta, mas implicam treinamento e supervisão contínuos. É que eles não se bastam a si mesmos, sendo fundamental "um acompanhamento desses programas depois da sua aprovação e comunicação aos trabalhadores e colaboradores da empresa, designadamente através de monitorização, atualização sempre que necessário e também experimentação e testes de adequação, de consistência, de robustez do programa, etc. (CUEVA, 2020, p. 57-58).

Para auxiliar as organizações a construir ou aperfeiçoar um Programa dessa natureza, a Controladoria Geral da União (CGU, 2015, p. 6-7) elaborou documento orientativo, contendo diretrizes e cinco pilares para o desenvolvimento e implementação dos programas:

**1º: Comprometimento e apoio da alta direção**

O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.

O primeiro passo para a elaboração de um Programa de Compliance é a decisão da alta direção da organização. Como pondera Fernanda Schramm (2019), é necessário que os ocupantes dos níveis hierárquicos mais elevados optem pelo investimento na implementação do Programa e estejam dispostos a trabalhar pela transformação da cultura organizacional, ainda que isso implique renunciar a oportunidades de negócio rentáveis. Além disso, devem demonstrar, de maneira consistente, explícita e pública, que apoiam e cumprem todas as diretrizes do Programa de Compliance.

De acordo com Schramm (2019), além de traduzir os valores e a identidade da organização, a postura dos líderes serve de exemplo aos demais colaboradores, sendo natural que estes procurem se adequar à cultura organizacional e satisfazer as expectativas dos seus superiores. Diante da representatividade da figura das lideranças dentro de uma organização, entende-se que o sucesso de um Programa de Compliance passa necessariamente pela demonstração – não apenas retórica – de suporte, fomento e comprometimento por parte da alta direção em relação ao referido Programa.

**2º: Instância responsável pelo Programa de Integridade**

Qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa.

Schramm (2019) afirma que talvez a principal forma de demonstrar o comprometimento da alta administração com o Programa de Compliance seja o investimento – de tempo, recurso e pessoal – em uma instância específica destinada à aplicação e fiscalização do cumprimento das diretrizes estabelecidas. Para proporcionar o alcance dos objetivos, é importante que a instância responsável pelo Compliance conte com um regulamento interno próprio, descrevendo a sua composição, as garantias e atribuições dos seus membros, bem como o procedimento de atuação e monitoramento do Programa, a frequência com que se espera que sejam promovidos treinamentos, e outras questões pertinentes.

Além dos investimentos mencionados, Schramm (2019) afirma que a instância de Compliance deve ter autonomia e independência para realizar suas atividades. Não se trata de

um poder decisório ilimitado, a ponto de demitir ou punir funcionários, por exemplo. A autonomia da instância de Compliance compreende o livre acesso a documentos e registros dos departamentos de uma organização, como forma de acompanhar as atividades e a sua conformidade com os padrões estabelecidos no Código de Conduta e nos procedimentos internos, bem como para apurar eventuais indícios de ilicitude no ambiente organizacional (SCHRAMM, 2019).

A CGU (2015), nesse sentido, estabelece que a instância de Compliance deve ter autonomia para tomar decisões e implementar as ações requeridas para o correto funcionamento do Programa, bem como ter autoridade para apontar mudanças necessárias e reportar questões relevantes à alta direção. O reporte à alta administração garante autonomia e independência à área de Compliance, pois, se os riscos identificados não puderem ser levados diretamente ao conhecimento das lideranças, a eficiência dos mecanismos de prevenção, detecção e reparação ficará extremamente comprometida. Por sua vez, a independência exige a garantia de que não haverá retaliação interna caso a instância de Compliance comunique a existência de irregularidade ou operação suspeita dentro da organização.

Nesse sentido, o profissional de Compliance, por vezes chamado de *Compliance Officer*, será responsável pela instância dentro da organização. Wagner Giovanini (2017, p. 461) traz uma interessante explicação sobre o papel desempenhado pelo referido profissional:

A função Compliance permeia toda a organização, abrange todos os processos, envolve todas as pessoas e a agregação de valor cumpre relevante papel para a sua sustentabilidade. Colocar a pessoa certa no lugar certo representa uma atitude necessária, mas não suficiente. Garantir o sucesso desse profissional no dia a dia, ajudando-o a vencer os desafios e atender as expectativas dos demais integrantes da empresa, torna-se um passo fundamental para o êxito de todo o Programa. O profissional deverá mostrar-se com conhecimento adequado para o exercício da função seja nos aspectos técnicos do Compliance, quanto no cotidiano da organização, incluindo processos, pessoas, estratégias, desafios, metas, concorrentes e mercado, dinâmica dos negócios, entre outros. Além da qualificação, deverá ter um perfil que lhe permita agir proativamente e, no desempenho diário, seja reconhecido, respeitado, tenha senioridade, boa capacidade de comunicação e convencimento, além da capacidade de relacionar-se com propriedade em todos os níveis hierárquicos.

Importante frisar que a atuação do *Compliance Officer* necessita ser dotada de independência operacional, para que efetivamente tenha condições de monitorar os riscos no âmbito da organização, conforme exposto acima.

### **3º: Análise de perfil e riscos**

A empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua Programa de Integridade: visão geral, área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público – nacional ou estrangeiro – e consequentemente avaliar os riscos para o cometimento de atos lesivos.

Como visto anteriormente, a implementação de um Programa de Compliance não deve ser vista como um projeto pontual, mas sim como um movimento, contínuo e permanente, de busca por maior transparência e integridade dentro de uma organização. Uma das razões está relacionada à dinâmica dos riscos – internos ou externos – que, de acordo com Schramm (2019), estão sujeitos a alterações decorrentes de mudanças no ambiente legislativo e regulatório, assim como em razão de decisões internas no âmbito organizacional.

A gestão de riscos consiste num processo permanente que contempla a identificação, a avaliação e o gerenciamento de potenciais eventos (riscos) que possam afetar uma organização, seja ela pública ou privada, de maneira a fornecer segurança quanto à realização de seus objetivos. Trata-se, portanto, de uma importante ferramenta para ajudar na tomada de decisões baseadas em metodologias e normas que possibilitam uma melhor execução do trabalho, proporcionando o preparo necessário para contornar uma situação adversa ocasionada pela ocorrência de um evento negativo (OLIVEIRA; CAVALIERI, 2021).

A primordial função da gestão de riscos é assegurar o cumprimento do objetivo da organização, através da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o alcance do referido escopo, sempre pautando pelo cumprimento de prazos, leis e regulamentos. Com o objetivo de garantir a missão institucional da organização, são definidos objetivos estratégicos que serão alcançados por meio da implementação da gestão de riscos (OLIVEIRA; CAVALIERI, 2021).

Este pilar é considerado uma das bases do sucesso de um Programa de Compliance, pois a sua estrutura deve ser construída com base nos riscos que forem identificados como relevantes pela organização. Considerando que cada organização possui suas particularidades, a gestão de riscos deve ser realizada a partir de modelos, instrumentos e procedimentos específicos, construídos de acordo com as características institucionais. Para uma adequada e efetiva gestão de riscos, deve-se levar em consideração as características da organização, incluindo a estrutura institucional e o número de colaboradores, os valores culturalmente aceitos e os padrões de comportamento, o histórico de envolvimento em atos ilícitos, a existência de procedimentos internos já implantados para detectar desvios e eventuais outras práticas que exponham a organização (SCHRAMM, 2019).

É preciso ter em mente que as finalidades dos Programas de Compliance variam de acordo com a atividade exercida pela organização e com os riscos jurídicos enfrentados por ela. Para que um Programa cumpra com seu objetivo, ele necessita estar integrado à atividade exercida para minimizar seus riscos e propiciar um padrão de ética a ser seguido, de maneira que todos os colaboradores em uma organização executem suas regras e princípios de forma

natural em suas atividades. A busca desta integração plena do Programa passa por entender quais são os riscos que devem ser considerados pela instância de Compliance ao avaliar as necessidades e os objetivos da organização.

Dentre as técnicas utilizadas para avaliar o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar, destaca-se a técnica de estruturação de uma matriz de risco, que consiste em uma ferramenta visual orientada por duas dimensões: probabilidade e impacto. A partir do equacionamento destas variáveis, a organização estabelece a estratégia que irá utilizar diante dos riscos mapeados e avaliados. Quanto maior for a imprevisibilidade e o impacto do evento, maior a complexidade da situação e a necessidade de uma estratégia consistente (OLIVEIRA; CAVALIERI, 2021).

Com o bom uso das mencionadas técnicas, ao invés de aguardar a ocorrência de problemas para só depois buscar medidas corretivas, espera-se que as organizações atuem de maneira preventiva, antecipando as situações e circunstâncias mais críticas e fortalecendo os mecanismos para controlá-las (SCHRAMM, 2019). Assim, constatada uma possível concretização de um risco anteriormente identificado, o Compliance contribuirá para a implementação de medidas mitigadoras para manter a organização devidamente protegida.

#### **4º: Estruturação das regras e instrumentos**

Com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou *red flags*; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.

De acordo com a CGU (2015), os padrões de ética e de conduta devem refletir os valores da organização e o comportamento esperado de todos os seus colaboradores. O código de ética ou de conduta, por sua vez, deve ser a bússola que norteará a postura de todos os funcionários e dirigentes da organização. Já as políticas e procedimentos de prevenção consistem no conjunto de recomendações e mecanismos destinados a prevenir e evitar a ocorrência de irregularidades. Para Fernanda Schramm (2019), é fundamental que o levantamento dos riscos organizacionais preceda a elaboração do Código de Conduta e das políticas e mecanismos de controle interno, a fim de que sejam identificadas previamente as principais áreas e operações que podem aumentar as chances de concretizar condutas ilícitas no âmbito de cada organização. Por exemplo, empresas que participam continuamente de processos licitatórios devem destacar, no

Código de Conduta e nas políticas internas, a postura que esperam de seus representantes nos certames e os limites da interação com os agentes públicos.

Essa documentação, portanto, além de evidenciar o compromisso da organização com o Compliance, consiste numa importante formalização do que é a postura organizacional em relação aos diversos assuntos relacionados às suas atividades, e servirá como uma bússola que guiará seus colaboradores para o caminho de práticas éticas e legais na condução de seus atos. É importante que tais padrões de comportamento sejam claros, sejam seguidos por todos, e que se encontrem amplamente acessíveis tanto ao público interno quanto ao público externo. Ademais, a CGU (2015) recomenda que o código deve ser escrito de forma clara e concisa, ter linguagem de fácil compreensão, ser de consulta para o público sobre como agir, decidir e em que bases apoiar decisões, sempre que valores éticos estiverem em questão.

Por sua vez, o investimento em comunicação e treinamento é considerado essencial para a efetividade dos Programas de Compliance, de acordo com as diretrizes da CGU (2015). Os valores e as linhas gerais sobre as principais políticas de integridade adotadas pela organização devem estar acessíveis a todos os interessados e ser amplamente divulgados, com treinamentos periódicos a todos os colaboradores da instituição. Além da clareza na comunicação, é necessária a construção de um plano de capacitação com o objetivo de treinar todas as pessoas na organização sobre o conteúdo e os aspectos práticos das orientações e das políticas relacionadas ao Compliance.

Para ser considerado bem estruturado e efetivo, um Programa de Compliance deve contar com canais que permitam o recebimento de denúncias, a fim de aumentar as possibilidades de a organização ter ciência sobre irregularidades. Para garantir a efetividade de seus canais, é necessária a existência de políticas que contenham regras de confidencialidade e de garantia da proteção ao denunciante de boa-fé, com a possibilidade de recebimento de denúncias anônimas e a proibição de retaliação de denunciante. O bom cumprimento das regras de anonimato, confidencialidade e proibição de retaliação é um fator essencial para conquistar a confiança daqueles que tenham algo a reportar, sendo fundamental a garantia de transparência ao procedimento, com meios que proporcionem o acompanhamento da denúncia (CGU, 2015).

##### **5º: Estratégias de monitoramento contínuo**

É necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com



outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.

Conforme destacado pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ), os Programas de Compliance inevitavelmente revelam fragilidades e exigem aprimoramentos. É recomendável, então, que as organizações utilizem o tempo como um aliado no aperfeiçoamento dos programas, por meio da realização de testes e avaliações dos procedimentos implantados, inclusive com o auxílio de auditorias externas especializadas contratadas especificamente para esse fim (UNITED STATES, 2017).

Conforme as diretrizes da CGU (2015), o monitoramento pode ser feito mediante a coleta e análise de informações de diversas fontes, tais como: a) relatórios regulares sobre as rotinas do Programa de Compliance ou sobre investigações relacionadas; b) tendências verificadas nas reclamações de funcionários, clientes ou usuários; c) informações obtidas do canal de denúncias; d) relatórios de agências governamentais reguladoras ou fiscalizadoras.

Independentemente das medidas específicas adotadas pela organização, a CGU (2015) indica que o processo de monitoramento demanda atenção a algumas questões como: 1) a organização está monitorando adequadamente a aplicação das políticas relacionadas às suas principais áreas de risco? 2) a instância responsável pelo Programa de Compliance está conduzindo o processo de monitoramento de forma objetiva, com independência e autonomia em relação às áreas monitoradas? 3) o monitoramento contempla todas as áreas da organização envolvidas na implementação do Programa de Compliance? 4) os resultados apontados em processos anteriores de auditoria, monitoramento do Programa de Compliance e outros mecanismos de revisão foram considerados e corrigidos? 5) como a organização está respondendo às questões identificadas durante o processo de monitoramento? São desenvolvidos planos de ação para correção das fragilidades encontradas? Existe uma área responsável pelo acompanhamento desse plano de ação?

Nota-se que o monitoramento contínuo consiste na avaliação dos resultados do Programa de Compliance, analisando a qualidade de execução dos pilares, que constituem o essencial para a estrutura de programas dessa natureza. Não há, contudo, um modelo pronto ou uma exclusiva fórmula aplicável a todas as organizações, pois, como pondera Schramm (2019), o trabalho é eminentemente artesanal e demanda profunda análise do segmento no qual a organização atua e dos principais riscos a que está sujeita.

As diretrizes formuladas pela CGU constituem uma base a ser observada ao se implementar um Programa de Compliance, sendo perfeitamente possível a elaboração de outros pilares mais específicos e modelados de acordo com as particularidades da organização.

### **1.3 Origem e desenvolvimento do Compliance: do combate à corrupção à proteção dos direitos humanos**

Embora se afirme que o surgimento do Compliance, no cenário internacional, tenha ocorrido, em 1929, com a quebra da bolsa de valores de Wall Street em Nova York e a consequente criação da Agência Reguladora americana Security Exchange Commission (SEC), é possível estabelecer como marco legal a edição, em 1977 pelos Estados Unidos da América, do FCPA – Foreign Corrupt Practices Act:

O debate sobre a importância e a necessidade de padrões para o controle interno é antigo. Contudo, apenas em 1977, nos Estados Unidos da América, definiu-se a primeira regulação legal referente à manutenção de um sistema para o controle interno de transações e ativos. Essa regulação ficou conhecida como Foreign Corrupt Practice Act (FCPA) e refere-se à lei anticorrupção norte-americana (CASTRO et al, 2019, p. 187).

No início da década de 1970, os Estados Unidos se depararam com uma série de escândalos de corrupção, que culminaram com a renúncia do então presidente Richard Nixon. O episódio ficou conhecido como Watergate e se tornou um paradigma na história do combate à corrupção, pois criou as bases para a elaboração do FCPA. Como resposta à constatação de que empresas americanas usualmente subornavam funcionários e agentes de governos estrangeiros para alcançar cotas de mercado, ou mesmo para manter a sua posição dominante em ditos mercados, procurou-se implementar uma forte legislação destinada a combater atos de corrupção perpetrados por empresas nacionais no exterior.

Uma das características marcantes do FCPA é a extraterritorialidade, uma vez que todas as empresas (inclusive as brasileiras) que possuem certificados de depósitos de valores mobiliários nos EUA podem ser responsabilizadas pela prática dos ilícitos previstos na referida legislação.

O FCPA, com o novo regime de combate à corrupção que inaugurou, tornou-se um diploma de forte influência na comunidade internacional, que se viu na obrigação de adotar medidas com o mesmo propósito. Como consequência deste novo regime inaugurado, as empresas passaram a adotar práticas de Compliance para prevenir a ocorrência de ilícitos, melhorar a reputação e ter uma melhor recepção nos mercados americano e internacional.

Nesse contexto, a partir do final do século XX e por influência do FCPA, o cenário anticorrupção passou a ganhar maior força e expansão em razão da atuação de organizações não governamentais, como a transparência internacional, e da assinatura de importantes acordos, como a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996, e da Convenção sobre

o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 1997.

Merece destaque, também, a importância dada ao Compliance na legislação britânica, em especial no Bribery Act (UKBA), editado no ano de 2010, considerado uma das leis que possuem maior ênfase e rigor na prevenção e no combate à corrupção. O UKBA estabeleceu que a falha na prevenção de práticas corruptivas será tratada como um ilícito penal, cabendo ao setor privado, portanto, a adoção de medidas preventivas de corrupção na esfera empresarial, sob pena de sanções criminais. Não se trata, contudo, de um regime de responsabilidade integral, uma vez que o UKBA prevê que a adoção de programa de Compliance por parte da pessoa jurídica poderá servir como excludente de punibilidade, desde que fique provado que a prática de corrupção se deu de forma isolada e não por falha dos mecanismos de prevenção (CAVALIERI, 2020).

Aderindo ao regime global de proibição da corrupção, o Brasil se tornou signatário dos seguintes compromissos internacionais que exigem a adoção de medidas de combate à corrupção: Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA); Convenção Internacional contra a Corrupção (ONU); a Convenção das Nações Unidas Contra o Crime Organizado Transnacional (Convenção de Palermo) e Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OCDE). Nesse contexto, os Programas de Compliance ganharam força no Brasil após a promulgação da Lei nº 9.613/1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro) e da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

A Lei nº 9.613/1998 decorre do compromisso internacional assumido pelo Brasil na assinatura da Convenção de Viena, referente à necessidade de se coibir a lavagem de dinheiro. Embora não haja uma determinação clara de implementação de Programas de Compliance nas organizações, o inciso III do artigo 10 estabelece que as sociedades empresárias atuantes nos ramos indicados no artigo 9º deverão “adotar políticas, procedimentos e controle internos, compatíveis com seu porte e volume de operações”, garantindo a transparência da comunicação de transações financeiras. Do texto legal, é possível inferir a necessidade de que determinados segmentos empresariais promovam procedimentos para garantir transparência em suas operações, de modo a possibilitar rastreabilidade (BRASIL, 1998).

Por sua vez, a Lei Federal nº. 12.846, de 1º de agosto de 2013, popularmente conhecida como Lei Anticorrupção, trouxe importantes inovações no que tange à responsabilização de pessoas jurídicas e de pessoas físicas pela prática de atos ilícitos, e é considerada um marco de consolidação do Compliance no ordenamento jurídico brasileiro. Importante mencionar que a

Lei Anticorrupção estabelece expressamente o Compliance como circunstância atenuante na aplicação de sanções às empresas que vierem a praticar algum ato lesivo à Administração, o que pode ser encarado como estímulo para que as pessoas jurídicas em geral adotem o programa de integridade em sua estrutura interna (BRASIL, 2013).

É o que se depreende da leitura do artigo 7º, VIII, do aludido diploma normativo, à medida que estabelece que a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica será tida como circunstância atenuante na aplicação de sanções por atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira (BRASIL, 2013).

Outros aspectos da Lei Anticorrupção são dignos de registro, como a previsão (artigo 22) da criação do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo. Por sua vez, o artigo 23 prevê a criação do CEIS – Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas, de caráter público, estabelecendo como obrigação dos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo a informação e a manutenção atualizada dos dados relativos às sanções por eles aplicadas (BRASIL, 2013).

No ano de 2015, a Controladoria Geral da União (CGU) implementou o programa Pró-Ética, iniciativa que reconheceu entidades comprometidas com a integridade, a transparência, a prevenção e o combate à corrupção no ambiente corporativo. As empresas selecionadas e aprovadas no programa passaram a contar com uma série de benefícios: reconhecimento público de comprometimento de prevenção e combate à corrupção; publicidade positiva para a empresa, com o uso da marca do Pró-Ética; e avaliação do programa de integridade, com análise detalhada das medidas implementadas. O Pró-Ética, de acordo com a CGU, resulta da conjugação de esforços entre os setores público e privado para promover no país um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente. Procura-se fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independentemente do porte e do ramo de atuação, mostram-se comprometidas em implementar medidas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude (CGU, 2015b).

Mais recentemente, a Lei federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, dispondo sobre nova Lei Geral de Licitações Públicas e Contratos Administrativos, consolidou sistematicamente os Programas de Compliance no âmbito das contratações públicas no Brasil,

o que já vinha acontecendo em algumas leis estaduais. A partir do novo texto legal, os Programas de Compliance passam a compor quatro bases estruturantes nas Licitações Públicas e Contratos Administrativos do Brasil: a) obrigatoriedade para contratações de grande vulto; b) critério de desempate no julgamento de propostas; c) atenuante em sanções administrativas; e d) requisito para reabilitação de contratado perante a Administração Pública (BRASIL, 2021).

O Compliance nas contratações públicas, além de um verdadeiro compromisso social em prol da moralidade administrativa, deve ser visto sob um ponto de vista pedagógico que influencie as novas gerações a seguirem um perfil pautado em valores de ética e integridade, transformando definitivamente a visão e a postura dos agentes públicos e privados, numa mútua cooperação em busca de combater a corrupção. Com isso, espera-se que haja a diminuição no alto índice de fraudes que historicamente ocorrem no âmbito das contratações públicas.

Embora tenha sido bastante propagado nesse contexto de legislação anticorrupção, a compressão do Compliance não deve se limitar ao ponto de vista da criminologia empresarial, isto é, não deve ficar restrita aos problemas penais-empresariais no âmbito de uma organização. De acordo com Lucas Zyngier (2022), a explicação para esse raciocínio está na própria *ratio essendi* do Compliance, que não está ligada a evitar crimes. O Compliance não deve ser entendido como uma extensão do poder de polícia estatal, mas sim como um instrumento de boa governança com o propósito de dar cumprimento ao ordenamento jurídico vigente, por meio da construção de um ambiente de respeito aos direitos humanos e com um senso de responsabilidade compartilhada dentro de cada organização, seja pública ou privada.

No mesmo sentido, David Hess (2017) afirma que os Programas de Compliance devem buscar não apenas para evitar a responsabilidade criminal, mas também para proteger os direitos humanos, numa motivação positiva que possa influenciar o comportamento corporativo. Assim, em detrimento de um caráter meramente formal ou limitado à detecção e remediação de irregularidades criminais, os Programas de Compliance são um instrumento de irradiação da cultura da ética, da integridade, da responsabilidade social, da sustentabilidade e da proteção dos direitos humanos.

Sobre o tema, é importante pontuar que a ONU, com o passar do tempo, constatou que as violações de direitos humanos envolviam todo tipo de organização, seja pública ou privada. Tal processo ensejou a criação, no ano 2000, do Pacto Global, documento de adesão voluntária que estabelece que as organizações devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente e devem assegurar de que não estão violando esses direitos.

Já em 2011, diante da necessidade de elaboração de uma norma que contivesse um rol de obrigações e sanções a empresas que incorreram em violações de direitos humanos, foram aprovados pela ONU os Princípios Orientadores para Empresas e Direitos Humanos. Trata-se de um conjunto de 31 princípios, elaborados por John Ruggie e aprovados pelo Conselho de Direitos Humanos da ONU, com previsão de aplicação a todos os Estados e a todas as empresas, transnacionais e outras, independentemente de seu porte, setor, localização, proprietários e estrutura (ONU, 2011).

Os Princípios Orientadores para Empresas e Direitos Humanos estão estruturados em três pilares: 1) proteger – abordando o dever dos Estados na proteção dos direitos humanos; 2) respeitar - ressaltando a obrigação das empresas de respeitar tais direitos; 3) reparar – impondo a necessidade de que as empresas disponham de recursos adequados para reparar ocorrências de violação de direitos humanos (ONU, 2011). O fundamento dos princípios reside, portanto, na ideia de que os Estados têm o dever de proteção e as empresas têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos. Além disso, deve haver mecanismos de reparação para o caso de violação de tais direitos.

Embora os seus fundamentos possam ser extraídos ao longo de todo o documento, pode-se afirmar que os Programas de Compliance estão diretamente ligados aos Princípios 15, 16 e 17:

15. Para cumprir com sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos, as empresas devem ter políticas e processos adequados em função do seu tamanho e circunstâncias, incluindo:

- (a) Um compromisso político de observar sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos;
- (b) Um processo de devida diligência em direitos humanos para identificar, prevenir, mitigar e prestar contas de como elas abordam seus impactos nos direitos humanos;
- (c) Processos que possibilitem reparar quaisquer impactos adversos nos direitos humanos causados por elas ou para os quais tenham contribuído.

16. Para cumprir com a sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos, as empresas devem expressar seu compromisso com essa responsabilidade por meio de declaração política que:

- (a) Seja aprovada no mais alto nível de direção da empresa;
- (b) Baseie-se em assessoria especializada interna e/ou externa;
- (c) Estabeleça as expectativas de direitos humanos da empresa com relação ao seu pessoal, parceiros comerciais e outras partes diretamente relacionadas às suas atividades, operações, produtos ou serviços;
- (d) Esteja publicamente disponível e seja disseminada interna e externamente a todo o pessoal, parceiros comerciais e outras partes interessadas;
- (e) Seja refletida em diretrizes políticas e processos operacionais necessários para incorporá-la no âmbito de toda a empresa.

17. Para identificar, prevenir, mitigar e responder aos impactos adversos nos direitos humanos, as empresas devem realizar um processo de devida diligência em direitos humanos. O processo deve incluir a avaliação dos impactos reais e potenciais de suas atividades e operações nos direitos humanos; a consideração desses impactos nas suas

políticas, em seus programas, na sua gestão; a adoção de medidas de prevenção e mitigação; o monitoramento das ações adotadas; e a comunicação sobre como esses impactos são enfrentados. A devida diligência em direitos humanos:

(a) Deve abranger os impactos adversos nos direitos humanos que a empresa pode causar ou para os quais possa contribuir, por meio de suas próprias atividades, ou que estejam diretamente relacionados às suas atividades e operações, produtos ou serviços por meio de suas relações comerciais;

(b) Variará em complexidade de acordo com o tamanho da empresa, o risco de impactos severos aos direitos humanos e a natureza e o contexto de suas atividades e operações;

(c) Deve ser contínua, reconhecendo que os riscos nos direitos humanos podem mudar com o passar do tempo, conforme evoluem suas atividades e operações e o contexto operacional da empresa (ONU, 2011).

Não é exagero afirmar que todos os princípios acima citados contêm justificativas para a implementação de um “Programa de Compliance Humanista”. É possível, inclusive, estabelecer uma relação entre o teor das referidas orientações com o modelo de cinco pilares fundamentais de um programa de Compliance, sugerido pela Controladoria Geral da União: 1) Comprometimento e apoio da alta direção; 2) Instância responsável pelo Programa de Compliance; 3) Análise de perfil e riscos; 4) Estruturação das regras e instrumentos; e 5) Estratégias de monitoramento contínuo (CGU, 2015).

No mesmo sentido, Ricardo Silva e Felipe Moreira (2020) trazem o seguinte exemplo:

Uma empresa transnacional, que tem atividade em diversos países, contrata milhares de funcionários, possui diversas subsidiárias, e detém uma rede enorme de fornecedores, sem dúvida alguma, para cumprir os princípios norteadores, deve ter um programa amplamente estruturado que aponte a todos os envolvidos em suas operações quais são os seus valores, os seus objetivos. Assim, deixa claro que tem como fundamento o respeito aos direitos humanos, utilizando-se de códigos de conduta, comandos da alta administração, treinamento de pessoal e envolvidos; ou seja, a empresa, sem dúvida alguma, precisa de um programa de compliance.

No Brasil, em 21 de novembro de 2018, foi editado o Decreto 9.571, que “estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos”. O referido decreto firma compromisso com a salvaguarda dos direitos humanos e com a implementação das diretrizes nacionais sobre empresas e direitos humanos. As diretrizes contidas na referida norma são voluntárias (art. 1º, §2º), e será concedido um selo para as empresas que se adequarem voluntariamente a essas diretrizes (art. 1º, §3º):

Art. 1º Este Decreto estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos, para médias e grandes empresas, incluídas as empresas multinacionais com atividades no País.

§ 1º Nos termos do disposto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, as microempresas e as empresas de pequeno porte poderão, na medida de suas capacidades, cumprir as Diretrizes de que trata este Decreto, observado o disposto no art. 179 da Constituição.

§ 2º As Diretrizes serão implementadas voluntariamente pelas empresas.

§ 3º Ato do Ministro de Estado dos Direitos Humanos instituirá o Selo “Empresa e Direitos Humanos”, destinado às empresas que voluntariamente implementarem as Diretrizes de que trata este Decreto. (BRASIL, 2018).

Tanto os Princípios Orientadores da ONU quanto o decreto brasileiro são considerados uma espécie de *soft law*, por serem de adesão voluntária pelas organizações públicas e privadas, não havendo um mecanismo de fiscalização do cumprimento dos princípios, nem a previsão de sanções para aqueles que descumprirem as disposições contidas nas normas. A dificuldade de fiscalização pelos Estados, bem como a inexistência de cogência na prática dos princípios, gera a necessidade de construção de alternativas que contribuam para a eficácia das diretrizes de proteção dos direitos humanos no âmbito das organizações. Para Flávia Sperandio e Gabriel de Oliveira (2020), o Compliance se apresenta como um instrumento a ser aplicado na adequação não somente a normas humanistas, mas também a valores ou requisitos que possam trazer benefícios materiais ou imateriais às organizações, a exemplo da adoção de práticas que garantam selos de qualidade de entidades nacionais e internacionais.

Por meio da implementação dos Programas de Compliance, com a adoção de sistemas de prevenção e de prévia adequação às diretrizes humanistas, as organizações poderão não somente reduzir a probabilidade de incorrerem em violações de direitos humanos, como também contribuir para o fomento de boas práticas sobre o tema, independentemente da existência de dever legal de fazê-lo, e tais situações podem potencialmente vir a oferecer benefícios às organizações (SPERANDIO; OLIVEIRA, 2020).

Sperandio e Oliveira (2020) apontam a “licença social para operar” como sendo um dos mais relevantes benefícios, consistente na legitimidade social angariada por agir em conformidade com valores sociais e que respeitam os indivíduos e seus anseios. De fato, a necessidade de respeito aos direitos humanos no âmbito organizacional pode ser justificada pelo “fator reputacional”, pois cresce a preocupação em se agregar um valor imaterial às organizações, através da adoção de condutas de responsabilidade social corporativa com o fim de angariar uma melhor reputação e maiores benefícios econômicos. E essa reputação corporativa corresponde à imagem passada pela organização aos seus consumidores, à sociedade, ao investidor e ao trabalhador (SILVA; MOREIRA, 2020).

Consequentemente, uma má reputação quanto à proteção dos direitos humanos pode trazer prejuízos à organização de diversas maneiras, podendo ocorrer um boicote por parte dos consumidores, uma recusa de investimentos, uma perda do valor de mercado e perdas em ações trabalhistas, para citar exemplos de como uma imagem negativa pode repercutir perante os atores acima citados. Já com relação às organizações que prezam pelo respeito aos direitos humanos acontece o efeito inverso, isto é, tendem a aumentar seu valor de mercado, expandir seu leque de consumidores, dentre outros benefícios que têm repercussão econômica.



No ano de 2021, o Parlamento da Alemanha (*Deutscher Bundestag*) aprovou a Lei da Cadeia de Abastecimento (*Lieferkettengesetz*), que tem como principal objetivo estabelecer o respeito aos direitos humanos e ambientais por parte das empresas do país. A referida legislação estabelece que as empresas alemãs devem observar toda a cadeia de fornecedores que as atendem, sob pena de punições em caso de descumprimento. Trata-se de uma exigência de implementação de Compliance voltado à proteção dos direitos humanos, tendo em vista que as empresas alemãs e suas fornecedoras, como é o caso das brasileiras que exportam para o país, deverão adotar política de direitos humanos, realizar mapeamento de riscos com definição dos controles preventivos, detectivos e remediadores aplicáveis, além de implementar um canal de denúncia independente.

Ao analisar a nova legislação alemã, a autora Jorgete Santos (2022) elenca uma série de medidas preventivas a serem tomadas pelas organizações caso seja identificado algum risco de violação a direitos humanos: 1) implementação da estratégia de direitos humanos estabelecida na declaração de política interna nos processos empresariais relevantes; 2) desenvolvimento e implementação de estratégias e práticas apropriadas de aquisição que previnam ou minimizem os riscos identificados; 3) implementação de treinamento nas áreas de negócios relevantes; 4) implementação de medidas de controle baseadas no risco para verificar o Compliance com a estratégia de direitos humanos contida na declaração de política interna em sua própria área de negócios.

Na mesma linha, o Instituto Dinamarquês para Direitos Humanos (*Danish Institute for Human Rights*) elaborou uma ferramenta para que as organizações identifiquem riscos de violação de direitos humanos em sua cadeia produtiva, contendo medidas que podem ser tomadas de forma preventiva: a Avaliação de Compliance em Direitos Humanos, ou *Human Rights Compliance Assessment* (HRCA). De acordo com o referido documento, para a adequada e eficaz aplicação dos mecanismos de Compliance voltado aos direitos humanos, é necessário que o programa cumpra os seguintes requisitos: 1) observe e compactue com os princípios internacionais; 2) inicie com a adoção das estratégias corretas; 3) passe à análise minuciosa dos riscos da atividade empresarial; elabore e aplique políticas e práticas conformes; 5) submeta-se a monitoramento constante; 6) produza relatórios periódicos e crie canais de denúncia. Todas estas etapas do HRCA são essenciais para que a organização esteja em conformidade com o seu dever de respeitar direitos humanos, como previsto nos Princípios Orientadores elaborados por John Ruggie (SPERANDIO; OLIVEIRA, 2020).

O exemplo europeu vem confirmar a tendência mundial de reforçar a necessidade de as próprias organizações instituírem um regime de prevenção, detecção e reparação de violações

a direitos humanos, em que os Programas de Compliance assumam protagonismo por meio da adoção de medidas capazes de moldar os valores dentro do ambiente organizacional, contribuindo para o cumprimento das normas humanistas dentro de um padrão internacional de integridade.

É preciso destacar, ainda, que a necessidade de concentração de esforços na proteção dos direitos humanos se tornou ainda urgente após o surgimento da pandemia Covid-19, cujos impactos devem ser sentidos por tempo indeterminado. Embora não se possa dimensionar ao certo todos esses impactos, alguns desafios já são previstos no âmbito organizacional, por exemplo: a) os trabalhadores continuarão extremamente preocupados com a exposição a novas doenças em potencial, novos padrões de discriminação surgirão, e o conceito de licença médica como um direito humano tende a ser consolidado; b) com as mudanças nas cadeias de abastecimento globais e os altos níveis de desemprego, aumentarão os riscos de o trabalhador ser submetido a regimes de exploração e escravidão moderna (SCOTT; VAUGHAN, 2021).

Diante de todo o panorama exposto, fica clara a necessidade de concretização de ações humanistas para garantir efetividade ao ordenamento vigente e promover resultados práticos para a sociedade como um todo. O dever de proteção e respeito aos direitos humanos significa que as organizações devem zelar pelo ambiente de trabalho e pelo devido cumprimento às normas trabalhistas vigentes. O trabalho não deve representar mecanismo de retirada de direitos humanos, mas sim de respaldo, observância e reparação de violações, especialmente aquelas atinentes ao meio ambiente do trabalho, ao direito à saúde física e psicológica, e à dignidade humana.

#### **1.4 O Compliance na Administração Pública Federal**

Para compreender o processo que instituiu, no Brasil, o Compliance no âmbito da Administração Pública, é importante abordar primeiramente como os conceitos de governança corporativa passaram a ser inseridos na atuação estatal, além de fazer uma retrospectiva de acontecimentos históricos e marcos legais que impulsionaram o chamado “Compliance Público”.

Embora as práticas de governança sejam essencialmente distintas no Estado e nas empresas, consiste em equívoco afirmar que tais práticas, na relação entre os setores público e privado, estariam associadas a universos paralelos, pois há uma crescente ampliação dos pontos de convergência e o objetivo é fundamentalmente comum, conforme bem exposto por Luiz Furlan (2005).

Nos dizeres de Nardes, Altounian e Vieira (2018), governança corporativa aplicada ao setor público, ou simplesmente governança pública, pode ser entendida como a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos, objetivando o efetivo atendimento das necessidades e demandas da população.

Maria da Glória Garcia (2009), por sua vez, entende a governança pública como um método procedimental da atividade estatal apto a estimular ou a incitar a criatividade governativa pública, propiciando o surgimento de soluções mais adequadas para as questões práticas e problemáticas do cotidiano, com uma maior proximidade com a sociedade.

Nas lições de Ana Flávia Messa (2019), a governança corporativa, no âmbito público, indica um mecanismo de gestão governamental caracterizado por quatro elementos: 1) subjetivo: que considera os sujeitos responsáveis e inseridos no estado de interação: “governança” é exercida por atores governamentais; 2) material: que considera a atividade exercida: a “governança” será atividade que tem por objeto coordenar as necessidades e os interesses interdependentes com criação e implementação de políticas e projetos de desenvolvimento de interesse público; 3) formal: que considera o regime jurídico: a “governança” seria aquela exercida sob regime de parâmetros legais e legítimos; e 4) finalístico: é uma gestão vinculada a resolver problemas sociais e a gerar oportunidade de um desenvolvimento futuro sustentável.

As considerações de Messa são convergentes com os princípios para uma boa governança, trazidos pela International Federation of Accountants (2014, p. 5):

Princípios para uma boa governança no setor público (a) A governança compreende os arranjos estabelecidos para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados. (b) A função fundamental da boa governança no setor público é garantir que as entidades atinjam os resultados pretendidos, agindo sempre no interesse público. 1. Agir no interesse público requer: A. Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos e respeitando o estado de direito. B. Garantir a abertura e o envolvimento abrangente das partes interessadas. 2. Além dos requisitos gerais para agir no interesse público nos princípios A e B, alcançar a boa governança no setor público também requer arranjos eficazes para: C. Definir resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis. D. Determinar as intervenções necessárias para otimizar a obtenção dos resultados pretendidos. E. Desenvolver a capacidade da entidade, incluindo a capacidade de sua liderança e dos indivíduos dentro dela. F. Gerenciar riscos e desempenho por meio de controle interno robusto e forte gestão das finanças públicas. G. Implementar boas práticas em transparência, relatórios e auditoria, para fornecer responsabilidade eficaz.

Diante dos elementos trazidos acima, percebe-se que, atualmente, a governança corporativa constitui um alicerce importante para a condução da gestão pública, bem como para a formulação e execução das políticas públicas no país, com vistas a uma prestação de serviços qualitativa à sociedade.

No âmbito internacional, Gilmar Ribeiro de Mello (2006) explica as diferentes ênfases dadas pelos países precursores à implementação do processo de governança pública. Na Austrália, os princípios se focaram nos aspectos relativos ao ambiente administrativo, monitoramento e responsabilidade de prestar contas. No Canadá, a ênfase dada se refere à transparência, à responsabilidade de prestar contas, à responsabilidade fiscal e à conduta ética do governo. Nos Estados Unidos, o princípio básico é a democratização das instituições políticas da nação. Na Nova Zelândia, a ênfase ocorreu com metas fiscais que culminaram na aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal do país. Finalmente, na Inglaterra, a ênfase está baseada nos princípios gerais de governança corporativa: transparência, integridade e responsabilidade de prestar contas.

No Brasil, a inserção do conceito de governança foi influenciada pelas mudanças e tendências do mundo corporativo, especialmente a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional nos anos 1990 e do próprio movimento de Reforma Administrativa que resultou na consolidação da eficiência no rol de princípios jurídico-constitucionais da Administração Pública, a partir da Emenda Constitucional 19/98 (OLIVEIRA; CAVALIERI, 2021).

Para Anderson Pomini (2018), contudo, o marco inicial das definições sobre o alcance do Compliance no setor público brasileiro somente se deu a partir da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, assinada pelo Brasil e ratificada por meio do Decreto nº 5.687/2006. A referida Convenção foi regulamentada com as seguintes finalidades: i) promover e fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficaz e eficientemente a corrupção; ii) promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos; iii) promover a integridade, a obrigação de render contas e a devida gestão dos assuntos e dos bens públicos. Em seu art. 5º, ficou estabelecido que compete a cada Estado-Parte estabelecer e fomentar práticas eficazes encaminhadas a prevenir a corrupção e avaliar periodicamente os instrumentos jurídicos e as medidas pertinentes a fim de determinar se são adequadas para combater a corrupção. De acordo com Pomini, a ONU, à época da mencionada Convenção, já indicava que cada Estado-Parte procuraria aplicar, em seus próprios ordenamentos institucionais e jurídicos, códigos ou normas de conduta para o correto, honroso e devido cumprimento das funções públicas”.

Considerando que o Brasil ainda não possuía um instrumento legal para a responsabilização de pessoas jurídicas por atos ilícitos contra a Administração Pública, foi apresentado ao Congresso Nacional, em fevereiro de 2010, o Projeto de Lei nº 6826/2010, de

autoria do Poder Executivo, que anos mais tarde se tornaria a Lei Anticorrupção Brasileira (BRASIL, 2010). Durante a tramitação do referido projeto de lei, a OCDE lançou um relatório de avaliação a respeito do sistema de integridade brasileiro, oportunidade em que foi realizado um diagnóstico a respeito de quatro áreas prioritárias: 1) promoção da transparência e do controle social; 2) implementação de sistemas de controle interno baseados no risco; 3) incorporação de elevados padrões de conduta; e 4) fortalecimento da integridade nas licitações e contratos públicos. Os critérios utilizados pela OCDE (2011, p. 45-46) foram os seguintes:

1) A promoção da transparência e do controle social como instrumento-chave de apoio aos processos de formulação de políticas públicas transparentes e abrangentes e ao seu bom desempenho. A transparência pode contribuir para redefinir os limites entre as esferas pública e privada e para fortalecer a integridade. As políticas de transparência facilitam o controle social e a consolidação da igualdade de oportunidades no setor privado e o desenvolvimento dos serviços públicos necessários para apoiar o desenvolvimento socioeconômico. Em 2010, a OCDE, juntamente com o Comitê Consultivo de Negócios e Indústria, o Comitê Consultivo Sindical, Civicus e Transparência Internacional, lançaram a Iniciativa de Veneza para o Diálogo com as Organizações da Sociedade Civil (Venice Initiative for Dialogue with Civil Society Organisations).

2) A implementação de controles internos baseados no risco fornece garantias para que os órgãos públicos prestem serviços de qualidade de modo eficiente e eficaz, de conformidade com os resultados definidos; a proteção dos recursos públicos contra atos de improbidade administrativa e os desvios; manutenção e divulgação de informações confiáveis sobre a gestão financeira e não financeira; e cumprimento da legislação, normas administrativas e padrões de conduta vigentes.

3) A incorporação de elevados padrões de conduta como elemento crítico para orientar o comportamento dos funcionários públicos, em conformidade com as funções públicas de seus órgãos e da Administração Pública em geral. É pré-requisito para garantir serviços públicos confiáveis, o atendimento imparcial ao cidadão e o uso eficiente dos recursos públicos. Os países da OCDE reconhecem que a necessidade de implantar os mais altos padrões de conduta exige o bom funcionamento das instituições e sistemas, assim como a adoção dos “Princípios para o Fortalecimento da Conduta Ética no Serviço 47 Anexo A - Gestão e Consultas Público” (“Principles for Improving Ethical Conduct within the Public Service”), de 1998, “Diretrizes sobre a Gestão de Conflitos de Interesses no Serviço Público” (“Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service”), de 2003, e “Princípios da Transparência e da Integridade nos Processos de Intermediação” (“Principles for Transparency and Integrity in Lobbying”), de 2010.

4) O fortalecimento da integridade nas licitações públicas é instrumento estratégico para a promoção do crescimento econômico, constituindo, no entanto, uma atividade altamente vulnerável à improbidade administrativa e aos desvios (ativos e passivos). Sua grande relevância como instrumento de política decorre do seu peso econômico, respondendo por 4% a 14% do PIB dos países da OCDE. Em 2008, os países da OCDE reconheceram que os esforços para fortalecer o custo-benefício das despesas destinadas às licitações e contratos públicos exigiam, como elemento complementar, a adoção dos “Princípios para o Fortalecimento da Integridade nas Licitações Públicas” (“Principles for Enhancing Integrity in Public Procurement”). A iniciativa é complementada pela “Recomendação para o Aprimoramento do Desempenho Ambiental nas Licitações Públicas”, de 2003 (“Recommendation on Improving the Environmental Performance of Public Procurement”), “Princípios sobre a Participação do Setor Privado nas Obras de Infraestrutura” (“Principles for Private Sector Participation in Infrastructure”), de 2007, e “Diretrizes para Combater o

Conluio nas Licitações Públicas” (“Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement”), de 2008.

Após os trabalhos realizados no país, a OCDE levou ao governo brasileiro as seguintes recomendações: 1) Integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, de modo a promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção; 2) Garantir maior capacidade para que as instituições públicas de fomento à integridade sejam capazes de assegurar que estas desempenhem suas funções de acordo com seus objetivos; 3) Aprimorar os esforços de avaliação da implementação e dos impactos das instituições e medidas de apoio à integridade, visando a promover um processo contínuo de aprendizagem e ajuste de políticas; 4) Aumentar a coordenação na formulação e implementação de políticas, com o objetivo de desenvolver um compromisso coletivo de reforma do sistema de integridade (OCDE, 2011).

O compromisso assumido pelo país com a OCDE intensificou os trabalhos de elaboração da Lei Anticorrupção, mas foram as manifestações de junho de 2013 que impulsionaram decisivamente a promulgação da norma. De acordo com Luciana Tatagiba (2014), as Jornadas de Junho de 2013 no Brasil, foram manifestações populares desencadeadas no país inteiro, inicialmente para contestar os aumentos das tarifas de transportes públicos, mas com expansão para diversas pautas de reivindicações com múltiplas bandeiras, gerando grande repercussão mundial.

Uma das principais medidas tomadas pelo governo brasileiro como resposta às reivindicações populares foi a promulgação da Lei Anticorrupção, nº 12.846, em 1º de agosto de 2013, dispondo sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2013). Em que pese a previsão do Compliance na redação original da Lei Anticorrupção, o referido instrumento ainda carecia de uma maior regulamentação, o que veio com a edição do Decreto nº 8.420/2015, que, em seu artigo 41, prevê que o Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira. O parágrafo único do mesmo artigo 41 estabelece que o Programa de Integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade (BRASIL, 2015).

Dando sequência à evolução do Compliance no âmbito da Administração Pública, a Controladoria-Geral da União (CGU) criou o Programa de Fomento à Integridade Pública (PROFIP), por meio da Portaria nº 784, de 28 de abril de 2016, com o objetivo de orientar e capacitar os órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Federal a implementar Programas de Integridade (CGU, 2016). Já em maio 2016, foi publicado o marco normativo sobre integridade em âmbito público federal, a Instrução Normativa (IN) Conjunta MP/CGU nº. 01/2016, pioneira em trazer obrigações objetivas para o Poder Executivo Federal em relação a práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança (CGU, 2016b). De acordo com Hevellyn Albres (2019), a mencionada Instrução Normativa representa um marco na integridade pública, pois foi a partir de sua edição que a CGU e o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão implementaram e publicaram os seus respectivos Programas de Integridade.

Ainda no ano de 2016, também é digno de registro o surgimento da Lei 13.303/2016, que estabeleceu regras jurídicas para as empresas públicas, as sociedades de economia mista e suas subsidiárias. O referido diploma normativo estabelece, de forma expressa, que o estatuto das empresas estatais deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos (Compliance) e de controle interno (auditoria), composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção (BRASIL, 2016).

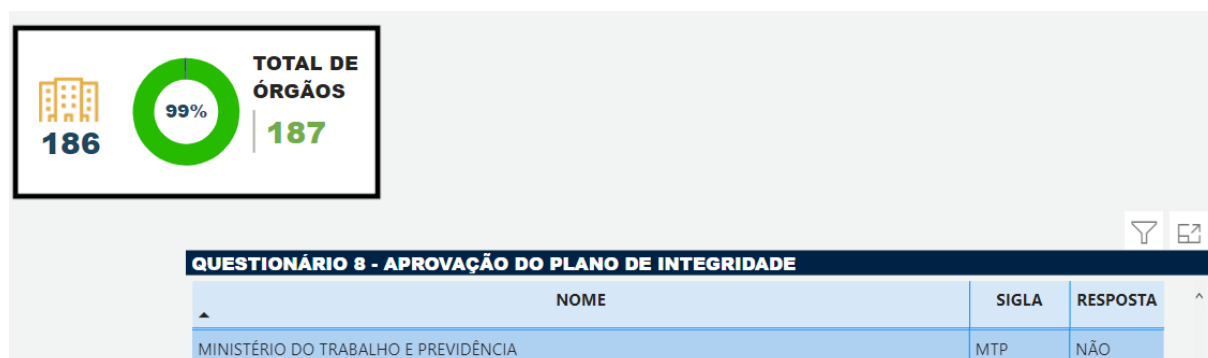
No ano seguinte, foi editado pelo Governo Federal o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que estabeleceu, de forma mais ampla, a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. De acordo com a norma, a governança pública consiste em um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017). Com a edição da referida norma, coube à CGU a responsabilidade de apresentar as diretrizes dos programas de integridade no País, além dos procedimentos necessários à estruturação, execução e monitoramento dos programas dos órgãos e entidades da administração pública federal. Segundo Albres (2019), a ideia de que os programas devem atuar na prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção foi trazida do Decreto e reflete o que a CGU já vinha disseminando por meio do PROFIP.

Em abril de 2018, foi publicada a Portaria nº 1.089, da CGU, estabelecendo orientações para os procedimentos de estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade, que passaram a ter sua implementação obrigatória na administração pública

federal (CGU, 2018). Em janeiro de 2019, a Portaria nº 57 da CGU alterou a Portaria nº 1.089, e trouxe como principal novidade a previsão de um processo incremental dividido em três fases para a implementação dos Programas de Integridade. Na primeira fase, os órgãos e as entidades devem constituir uma unidade de gestão da integridade, à qual será atribuída competência para: 1) coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade; 2) orientação e treinamento dos servidores com relação aos temas atinentes ao Programa de Integridade; e 3) promoção de outras ações relacionadas à implementação do Programa de Integridade, em conjunto com as demais unidades do órgão ou entidade. A segunda fase consiste na aprovação do Programa, enquanto a terceira está relacionada à execução e monitoramento (CGU, 2019).

Até o mês de julho de 2022, dos 187 (cento e oitenta e sete) órgãos com obrigatoriedade de implementação de Programa de Integridade, somente o Ministério do Trabalho e Previdência ainda não o fez, conforme dados extraídos do Painel Integridade Pública, no sítio da CGU na internet:

Figura 1 – Implementação dos Programas de Integridade nos órgãos federais



Fonte: Painel Integridade Pública - CGU

Na Advocacia-Geral da União (AGU), a Portaria nº 414, de 19 de dezembro de 2017, instituiu um Sistema de Governança para o aperfeiçoamento da gestão interna, com foco em capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas, responsabilidade e transparência (AGU, 2017). Nesse contexto, o primeiro Programa de Integridade da AGU foi implementado a partir da Portaria nº 345, publicada em 29 de novembro de 2018 (AGU, 2018). Em seu texto, o referido Programa trouxe o seguinte quadro, contendo plano de riscos e medidas para tratamento:



Figura 2 – Programa de Integridade da AGU

AGU

Advocacia-Geral da União



## 3. PLANO DE RISCOS E MEDIDAS DE TRATAMENTO

Processo de negócio	Descrição do Risco	Tipo de controle	Medida de controle	Ação	Responsável	Prazo	Situação
Governança	Devido à existência de decisões monocráticas em assuntos estratégicos da instituição, há maior probabilidade de ocorrência de prática de irregularidades, em prejuízo do interesse e patrimônio públicos.	Preventivo	Executar o Planejamento Estratégico Institucional aprovado pelo Comitê de Governança (Resolução nº 3/2018), no âmbito do Sistema de Governança Corporativa instituído pela Portaria AGU nº 414/2017, promover as alterações, e dar continuidade no âmbito do Sistema de Governança Corporativa ao ciclo de gestão com as Reuniões trimestrais de Avaliação da Estratégia.	Monitoramento de Metas e de Resultados	Comitê de Governança, Comissão Técnica e Núcleos de Governança	Imediato	Implantação contínua
Correicional e Disciplinar	Devido à possível fragilidade de atuação de instância de controle legalmente prevista, há maior probabilidade de ocorrência de fraudes ou atos de corrupção, em prejuízo do interesse e patrimônio públicos.	Preventivo e Corretivo	Prover meios para o pleno funcionamento da Corregedoria-Geral da Advocacia da União e da Divisão de Assuntos Disciplinares da PGF, assegurando-lhe orçamento, tecnologia e recursos humanos adequados às suas atribuições legais de fiscalização da atuação funcional, verificação da regularidade e eficácia dos serviços, apuração e assessoria ao julgamento de infrações funcionais e estágio confirmatório.	Monitoramento de Metas e de Resultados	Corregedoria-Geral da Advocacia da União e Divisão de Assuntos Disciplinares da PGF	Imediato	Implantação contínua
Correicional e Disciplinar	Devido à possível expectativa dos membros de baixo controle, há maior probabilidade de prática de irregularidades, em prejuízo do interesse e patrimônio públicos.	Preventivo	Planejar e executar o Cronograma Anual de Correções Ordinárias e de Conformidade, com escopo baseado em critérios de materialidade, de relevância e de risco, aplicados por equipes tecnicamente preparadas.	Monitoramento de Metas e de Resultados	Corregedoria-Geral da Advocacia da União	Imediato	Implantação contínua
Correicional e Disciplinar	Devido ao decurso de tempo excessivo desde a última medida de fiscalização, há maior probabilidade de ocorrência de fraudes ou atos de corrupção, em prejuízo do interesse e patrimônio públicos.	Preventivo	Efetuar o planejamento de correções do modo a não permitir que unidades da AGU permaneçam por mais de 5 (cinco) anos sem correção ordinária.	Controle Anual de Metas e de Resultados da Corregedoria-Geral da Advocacia da União	Corregedoria-Geral da Advocacia da União	Imediato	Implantação contínua

Fonte: Portaria AGU 345/2018

Da leitura do teor da Portaria AGU 345/2018, percebe-se que o Programa de Integridade da Advocacia-Geral da União restringe a análise e o gerenciamento de riscos na instituição a hipóteses relacionadas à corrupção, ao mesmo tempo em que busca fortalecer o poder disciplinar, propondo o aumento de mecanismos de controle e correção como medidas preventivas. Não há qualquer menção a aspectos relacionados à organização do trabalho, à proteção dos direitos humanos, à saúde do trabalhador e à qualidade de vida no ambiente de trabalho, temas que deveriam estar presentes nos Programas de Compliance de qualquer organização pública ou privada.

Neste ponto, é importante trazer ao debate a seguinte reflexão, que será desenvolvida ao longo dos capítulos seguintes: o fortalecimento de procedimentos e controles, por si só, é um caminho que não representa uma garantia de instituições mais íntegras na prática. Para a construção de uma cultura de integridade, as organizações necessitam de uma abordagem mais abrangente, que vá além de posturas baseadas em controle e punição. Sobre o tema, Emílio Facas (2013) afirma que a existência de demasiados controles e normas, bem como pouca

margem de liberdade para gerenciar ritmo e tempo para realização do trabalho, caracteriza modelos de gestão rígidos e, conseqüentemente, geradores de riscos psicossociais, conforme será estudado adiante.

Os Programas de Compliance, quando estruturados simplesmente como mecanismos de vigilância, atuando apenas no nível disciplinar, acabam por promover a polarização de comportamentos do tipo “honesto ou desonesto”, o que não se considera o caminho mais adequado. O desenvolvimento de um Programa de Compliance efetivo, conforme explicam Carlos Mauro, Gabriel Cabral, Renato Capanema e Tânia Ramos (2021), passa necessariamente por uma abordagem pluralista de promoção da integridade, o que significa ter alguns cuidados na aplicação das medidas tradicionais (ex.: controle, fiscalização, punição, gestão de riscos, treinamentos etc.) e também abrir espaço para novas ideias vão complementar a caixa de ferramentas à disposição dos profissionais de Compliance – o que será tratado no quarto capítulo deste trabalho.

A despeito do exposto, a Administração Pública Federal seguiu mantendo o foco exclusivo no combate à corrupção e no incremento de mecanismos de controle ao editar o Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Instituído o Sistema de Integridade Pública no âmbito dos seus órgãos entidades, a recente norma trouxe a definição dos seguintes conceitos em seu artigo 2º:

Art. 2º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se:

I - programa de integridade - conjunto estruturado de medidas institucionais para prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades e de outros desvios éticos e de conduta;

II - risco para a integridade - possibilidade de ocorrência de evento de corrupção, fraude, irregularidade ou desvio ético ou de conduta que venha a impactar o cumprimento dos objetivos institucionais;

III - plano de integridade - plano que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, elaborado por unidade setorial do Sipef e aprovado pela autoridade máxima do órgão ou da entidade; e

IV - funções de integridade - funções constantes dos sistemas de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética e transparência (BRASIL, 2021).

Alinhando-se ao referido Decreto, foi publicada a Portaria Normativa AGU nº 46, de 30 de março de 2022, instituindo o novo Sistema de Governança Corporativa, a Política de Governança de Processos de Trabalho, a Política de Gestão de Riscos e a Política de Governança de Programas e Projetos da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal. De acordo com a recente norma, que revogou expressamente a anterior Portaria nº 414/2017, o Sistema de Governança Corporativa da AGU passa a ter os seguintes objetivos:

Art. 6º São objetivos do SGC-AGU:

- I - implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos na Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional;
- II - definir as diretrizes, os objetivos, os indicadores e as metas estratégicas;
- III - elaborar, disseminar e implementar o planejamento estratégico;
- IV - acompanhar de forma contínua os resultados dos processos de trabalho por meio de indicadores e metas, em processo decisório fundamentado em evidências;
- V - monitorar a execução dos programas e projetos estratégicos;
- VI - decidir sobre a utilização dos recursos de tecnologia da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos;
- VII - aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos da AGU por meio da adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção com a aprovação, implantação e monitoramento de programa de integridade que utilize a gestão de risco para identificação prévia e tratamento dos riscos; e
- VIII - publicar os resultados estratégicos obtidos e colaborar com a prestação de contas à sociedade (AGU, 2022).

Embora crescente nos últimos anos a preocupação da Administração Pública Federal, especialmente por parte da CGU, em consolidar e fortalecer a integridade, as normas recentemente publicadas acabam por limitar o Compliance Público a um mecanismo unicamente de combate à corrupção, deixando à míngua temas fundamentais como a proteção dos direitos humanos e a saúde dos servidores públicos. Ao manter um foco exclusivo no combate à corrupção, o legislador – e a administração pública de maneira geral - perde uma importante oportunidade de dar o devido valor à pessoa humana trabalhadora, que deve ocupar posição central de proteção dentro de toda organização.

Neste primeiro capítulo, procurou-se realizar um estudo do Compliance sob uma perspectiva moderna, aberta ao futuro e com dimensões que vão muito além de um mecanismo de governança atrelado ao poder disciplinar. Pensar em Compliance, atualmente, requer um olhar para a organização do trabalho como um todo. Requer um esforço contínuo para a boa execução dos pilares do Programa, mas também para o desenvolvimento de novas ideias em prol da almejada cultura de integridade. Organizações íntegras somente poderão ser construídas em um ambiente íntegro, que não se limite a controlar e punir, mas que fundamentalmente proteja os direitos humanos e cuide da saúde mental de quem representa o seu bem maior: a pessoa humana trabalhadora.



## **2 A PROTEÇÃO DA SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR**

O tema da saúde mental relacionada ao trabalho vem ganhando cada vez mais espaço no meio científico, em razão do crescimento exponencial do número de adoecimentos e de afastamentos do trabalho. A partir da revisão bibliográfica interdisciplinar dos principais elementos teóricos relacionados ao tema, este capítulo tem como objetivo principal realizar o estudo dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho, a fim de contribuir na busca de novos horizontes que ampliem o debate sobre o direito humano fundamental à saúde mental do trabalhador.

### **2.1 A Saúde Mental do Trabalhador como um direito humano fundamental**

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada e proclamada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 10 de dezembro de 1948, prevê em seu art. 1º que “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade” (ONU, 1948).

De acordo com Gilberto Stürmer (2016), os direitos humanos são os direitos e liberdades básicos de todos os seres humanos, podendo ser divididos em três categorias: a) direitos civis e políticos (vida, propriedade, pensamento, expressão, crença, nacionalidade e outros); b) direitos econômicos, sociais e culturais (trabalho, educação, saúde, previdência social, moradia, etc.); c) direitos difusos e coletivos (paz, progresso, autodeterminação dos povos, ambiental, consumidor, inclusão digital, etc.).

Para Perez Luño (1990), direitos humanos consistem num conjunto de faculdades e instituições que, ao longo da história, concretizam as exigências da dignidade, da liberdade e da igualdade humanas, as quais devem ser reconhecidas positivamente pelos ordenamentos jurídicos em nível nacional e internacional. No mesmo sentido, André Pereira (2018) afirma que os direitos humanos possuem sua unidade ontológica na pessoa humana, sendo um conjunto de direitos indissociáveis, construídos ao longo da histórica recente da humanidade por meio de aprendizado, e muitas vezes ao custo de inúmeras vidas humanas. Ainda de acordo com o referido autor, a DUDH introduziu a concepção contemporânea de direitos humanos, tendo a universalidade e a indivisibilidade como suas principais características. São universais em razão de o requisito único para sua titulação ser a qualidade da pessoa humana; são indivisíveis porque unem os direitos civis e políticos com o catálogo dos direitos econômicos, sociais e culturais.

Ingo Sarlet (2018) explica que a dignidade da pessoa humana é um princípio geral estruturante e conformador da ordem jurídico-constitucional, além de constituir um valor fundamental geral norteador do ordenamento jurídico, indissociável dos direitos humanos e

fundamentais reconhecidos e protegidos no âmbito do direito internacional e do direito constitucional, assim como inerente à própria democracia. Nesse sentido, em razão do dever de tutela integral do ser humano e de sua dignidade, o Estado Democrático de Direito é estruturado nos direitos fundamentais da pessoa humana; e a dimensão constitucional da dignidade significa compreender que a pessoa humana não pode ser instrumentalizada pelo outro, não pode ser reduzida à condição de objeto, devendo o Estado garantir a proteção da dignidade de todos contra o próprio Estado e contra ações de atores privados (DIAS, 2020).

De acordo com Valéria Dias (2020, p. 41), a dignidade da pessoa humana possui um espectro de afirmação no campo social que está intimamente ligado ao trabalho humano, pelo seguinte:

Isso porque, além de, por meio do trabalho, ser possível estabelecer um feixe de condições concretas para a garantia de uma existência digna numa sociedade capitalista, o trabalho exerce papel fundamental na estruturação da identidade da pessoa humana, tanto no plano individual quanto no coletivo, por possibilitar o pleno desenvolvimento das capacidades e potencialidades humanas por meio da construção da identidade e da saúde do sujeito no trabalho, bem como das relações de solidariedade que geram o sentimento de pertencimento social, possibilitando, assim, o exercício da cidadania e o aprendizado da democracia nos espaços de trabalho.

A autora complementa que, no plano internacional dos Direitos Humanos, considerando-se as declarações e os instrumentos incorporados ao ordenamento jurídico brasileiro, a pessoa, a dignidade e o trabalho humano estabelecem uma relação de interdependência a elevá-los ao centro convergente de proteção jurídica (DIAS, 2020). De fato, a ordem jurídico-constitucional inaugurada no Brasil a partir da Constituição de 1988 tem como objetivo assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social. Para alcançar tal finalidade, foram elevados ao *status* de princípios fundamentais da República Federativa do Brasil, dentre outros, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre-iniciativa (BRASIL, 1988).

Gabriela Delgado e Valéria Dias (2020) explicam que a Constituição Federal de 1988 alçou a pessoa humana e sua dignidade ao centro de convergência do ordenamento jurídico, firmando um verdadeiro compromisso hermenêutico de prevalência dos direitos humanos fundamentais por ela instituídos. Complementam as autoras (2020, p. 280):

Isso significa que o Texto Constitucional reconhece que o Estado e suas instituições existem para a pessoa humana, considerada em sua dimensão individual e coletiva, e, por essa razão, eles mesmos possuem o dever de tutela integral da dignidade humana, de modo a possibilitar o pleno desenvolvimento da personalidade e do potencial humanos em um contexto de existência digna em uma sociedade livre, justa e solidária pautada pela justiça social (arts. 3º, I, e 170, caput, da CF). Nesse contexto, segundo

a dimensão constitucional da dignidade, tem-se que a pessoa humana não pode ser instrumentalizada pelo outro, de modo que a proteção da dignidade de todos contra o próprio Estado e as ações de atores privados reveste-se da qualidade de dever estatal, igualmente atribuído aos particulares.

A Constituição brasileira, numa perspectiva humanista, progressista e civilizatória de proteção integral do ser humano trabalhador, elevou a dignidade humana ao status de princípio fundamental, fundamento da República e objetivo da ordem econômica, e elevou igualmente o trabalho ao patamar de valor fundamental da República Federativa do Brasil e da ordem econômica (DELGADO; DIAS, 2020).

O direito fundamental à proteção da saúde mental do trabalhador é uma vertente da dignidade da pessoa humana, devendo ser reconhecido e protegido tanto nas relações de direito público quanto nas relações de direito privado. Mariana Filchtiner Figueiredo (2007) assinala que o direito fundamental à saúde mental alcança tanto as estruturas públicas voltadas à prestação de cuidados adequados à manutenção e à recuperação do estado de bem-estar pessoal, como a proteção do indivíduo em relação às garantias de condições de vida, de meio ambiente e de trabalho que não comprometam esse bem essencial. Para a autora, a proteção da integridade física, mental e emocional do trabalhador conduz a atuação dos particulares e dos Poderes Públicos na efetivação do direito à saúde, impondo a abstenção de comportamentos lesivos à saúde, no mais amplo sentido.

Luciana Baruki (2018, p.111) pondera que, em matéria de saúde do trabalhador, foi a saúde física que sempre ocupou um lugar preponderante, mas “o caráter evolutivo dos direitos da personalidade associado a todas as mutações ocorridas no mundo do trabalho justificam que se consagre à saúde mental um lugar definitivamente mais importante”. Sobre a questão da saúde física e mental, André Pereira (2018, p. 52) traz uma interessante reflexão:

O comprometimento da saúde física e mental de forma intercambiada é ocorrência frequentemente diagnosticada pelas ciências médicas. A despeito de consistirem, por si, em instrumentos agressores à saúde, não raro são verificadas ocorrências causais entre patologias mentais derivadas de enfermidades físicas manifestadas em determinadas pessoas, como, ao contrário, de doenças físicas derivadas de transtornos mentais. Entrementes, importa também trazer à lume a correlação que se tem verificado entre o aspecto mental e social da saúde da pessoa, porquanto, para este último, lança-se, como quesito de afetação do indivíduo, a qualidade das relações intersubjetivas em que o sujeito se faz inserido. Nesse viés, tal característica tem especial relevância quando analisamos a convivência de todos esses direitos fundamentais na esfera da empresa, com as condições e a organização do trabalho, bem com as relações interpessoais que se estabelecem sob a normatização do contrato de trabalho.

O direito fundamental à saúde possui conteúdo jurídico inerente à dignidade humana, como decorrência direta do próprio direito à vida. A consagração da dignidade da pessoa humana como pilar da organização econômica, política e jurídica, passa a transformar a visão

do direito à saúde para se conformar à apreensão holística do homem. Nesse movimento, Organizações Internacionais começam a adotar um conceito ampliado do que seja saúde. A Organização Mundial da Saúde, à época de sua criação em 1946, definiu saúde como um estado de bem-estar físico, mental e social, numa visão prospectiva, integrativa e inovadora, pois rompeu com o discurso até então presente que definia saúde meramente como uma “ausência de doenças” (PEREIRA, 2019).

Por sua vez, a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), em seu art. 25, compreende a saúde e o bem-estar como parte do direito de todas as pessoas a um nível de vida adequado, conceito ratificado no Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (1966) que, em seu art. 12.1, estabelece que os Estados-Partes reconhecem o direito de todas as pessoas de gozar do melhor estado de saúde física e mental possível de atingir.

Ainda no âmbito internacional, a Convenção OIT n. 155 de 1981, ratificada pelo Brasil por meio do Decreto Legislativo n. 02 de 17.03.1992, e em vigor em todo o território nacional desde 18.05.1993, regula a segurança e a saúde dos trabalhadores, bem como o meio ambiente do trabalho. A Convenção Americana sobre Direitos Humanos, também chamada de Pacto de São José da Costa Rica, ratificada pelo Brasil em 06.11.1992, por meio do Decreto n. 678, prescreve categoricamente o direito de toda pessoa à preservação da sua integridade física, psíquica e moral.

No plano jurídico, portanto, o direito à proteção da saúde mental no trabalho é um direito humano fundamental reconhecido pela justaposição de diversos instrumentos internacionais e supranacionais. Trata-se de um direito humano fundamental que nasce ao mesmo tempo do direito à saúde - um direito da pessoa humana, bem como do direito ao meio ambiente do trabalho sadio - um direito social que confere proteção aos trabalhadores contra a exploração de sua força de trabalho (BARUKI, 2018).

## **2.2 Principais concepções teórico-metodológicas em matéria de saúde no trabalho**

Para uma adequada contextualização a respeito da relação entre trabalho e saúde mental, é necessário ter como ponto de partida a análise teórico-metodológica que permeia os referenciais técnicos da tutela jurídica da saúde, em especial a Medicina do Trabalho, a Saúde Ocupacional e a Saúde do Trabalhador. Em sequência, já no campo específico da saúde mental, importante trazer ao estudo as referências da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho e sua distinção em relação às concepções de Higiene Mental e Psicologia Industrial e Organizacional.



### 2.2.1 A Medicina do Trabalho

Embora a associação entre trabalho e doença possa remeter a escritos de médicos e filósofos das culturas egípcia, judaica e greco-romana, ou mesmo na obra *De morbis artificum diatriba*, de Ramazzini, publicada em 1700, a literatura especializada considera que a conformação de um campo próprio de estudo, práticas e de discurso sobre a relação entre trabalho e saúde ocorre de fato a partir da Revolução Industrial, por meio da Medicina do Trabalho (MENDES; DIAS, 1991).

A Medicina do Trabalho se caracteriza por uma concepção própria da relação trabalho-saúde, fundada na concepção positivista e mecanicista de saúde. Esta concepção se manifesta por meio da prevalência de uma visão biológica e individual, bem como pela busca da origem das doenças e acidentes em uma leitura unívoca e unicausal, em detrimento de uma concepção ampliada de atenção à saúde (MINAYO-GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1997).

De acordo com René Mendes e Elizabeth Costa Dias (1991), o primeiro serviço de medicina do trabalho aparece em 1830, num momento em que o consumo da força de trabalho, resultante da submissão dos trabalhadores a um processo acelerado e desumano de produção, exigiu uma intervenção, a fim de evitar maiores consequências. De acordo com os autores citados, os elementos básicos da expectativa do capital quanto às finalidades dos serviços de medicina do trabalho foram os seguintes: 1) deveriam ser serviços dirigidos por pessoas de inteira confiança do empresário e que se dispusessem a defendê-lo; 2) deveriam ser serviços centrados na figura do médico; 3) a prevenção dos danos à saúde resultantes dos riscos do trabalho deveria ser tarefa eminentemente médica; 4) a responsabilidade pela ocorrência dos problemas de saúde ficava transferida ao médico.

A Medicina do Trabalho, portanto, originou-se como uma iniciativa dos empregadores ingleses a partir do reconhecimento da utilidade de uma intervenção clínica que conservasse a reprodução da força de trabalho perante o processo produtivo desgastante nas indústrias. James Townsend explica que a medicina do trabalho tem como objetivo primordial manter o trabalhador apto para o trabalho e em boa saúde, de modo a que ele possa trabalhar com a máxima eficiência (TOWNSEND, 1943).

Após o período inicial na Inglaterra, a medicina do trabalho se expandiu por outros países e ganhou contornos normativos a partir da Recomendação nº 112, editada pela Organização Internacional do Trabalho, em 1959. De acordo com o texto, a expressão “serviço de medicina do trabalho” designa um serviço organizado nos locais de trabalho ou em suas imediações, destinado a: a) assegurar a proteção dos trabalhadores contra todo o risco que prejudique a sua saúde e que possa resultar de seu trabalho ou das condições em que este se

efetue; b) contribuir à adaptação física e mental dos trabalhadores, em particular pela adequação do trabalho e pela sua colocação em lugares de trabalho correspondentes às suas aptidões; c) contribuir ao estabelecimento e manutenção do nível mais elevado possível do bem-estar físico e mental dos trabalhadores (OIT, 1959).

Algumas características e mesmo limitações do modelo de medicina do trabalho podem ser extraídas do texto editado pela OIT, como bem explicam Mendes e Dias (1991, p. 342):

- A medicina do trabalho constitui fundamentalmente uma atividade médica, e o "locus" de sua prática dá-se tipicamente nos locais de trabalho.
- Faz parte de sua razão de ser a tarefa de cuidar da "adaptação física e mental dos trabalhadores", supostamente contribuindo na colocação destes em lugares ou tarefas correspondentes às aptidões. A "adequação do trabalho ao trabalhador", limitada à intervenção médica, restringe-se à seleção de candidatos a emprego e à tentativa de adaptar os trabalhadores às suas condições de trabalho, através de atividades educativas.
- Atribui-se à medicina do trabalho a tarefa de "contribuir ao estabelecimento e manutenção do nível mais elevado possível do bem-estar físico e mental dos trabalhadores", conferindo-lhe um caráter de onipotência, próprio da concepção positivista da prática médica.

Percebe um esforço no sentido de promover a adaptação do profissional ao trabalho e a manutenção de sua saúde, como fatores importantes para garantir primordialmente uma mão-de-obra produtiva. Jaime Oliveira e Sônia Teixeira (1986) enfatizam que as diretrizes da medicina do trabalho possibilitam: a) a escolha de uma mão-de-obra provavelmente menos geradora de problemas futuros como o absenteísmo e suas consequências; o controle deste absenteísmo na força de trabalho já empregada, analisando os casos de problemas de saúde com mais cuidado e maior controle por parte da empresa; c) a possibilidade de obter um retorno mais rápido da força de trabalho à produção, na medida em que um serviço médico próprio tem a possibilidade de um funcionamento mais eficaz e de acordo com os interesses do empregador.

Embora tenha importância histórica no que diz respeito à proteção da saúde no ambiente de trabalho, o conceito de medicina do trabalho apresenta limitações, e as principais críticas estão relacionadas a aspectos que prejudicam a concretização dos objetivos de proteção, adaptação e bem-estar previstos na Recomendação n. 112 da OIT. Carolina Spack Kimmelmeier e Ronaldo Lima dos Santos (2019) estabelecem as seguintes críticas ao referido modelo: a) a direção desses serviços por médico de confiança do empregador, ou seja, alinhado à defesa dos interesses econômicos; b) a concepção de saúde e segurança no trabalho como tarefa eminentemente médica, sem inclusão dos saberes e da experiência dos trabalhadores e de outras áreas do conhecimento; c) adaptação das condições de trabalho restrita ao viés da

seleção de candidatos aptos e à redução do absenteísmo; d) instrumentalização da atenção à saúde como controle da força de trabalho; e) dependência do trabalhador em virtude da fragilidade dos sistemas de saúde pública.

Tais aspectos, somados aos efeitos do desenvolvimento tecnológico produtivo e da constatação dos limites da medicina do trabalho diante dos dados empíricos de aumento dos acidentes e das doenças ocupacionais, especialmente no período pós-guerra, tornaram emergente a evolução para um modelo mais aprimorado, o que se deu com o surgimento do conceito de Saúde Ocupacional.

### 2.2.2 A Saúde Ocupacional

As mencionadas limitações da medicina do trabalho revelaram uma incapacidade deste sistema para intervir sobre os problemas de saúde causados pelos processos de produção, tornando crescente a insatisfação e o questionamento dos trabalhadores e dos próprios empregadores com relação à progressão dos problemas de saúde dos empregados (MENDES; DIAS, 1991).

Tornou-se necessária a ampliação da atuação médica direcionada ao trabalhador, pela intervenção sobre o ambiente, com o instrumental oferecido por outras disciplinas e outras profissões. Assim, ao contrário da leitura unívoca e unicausal predominante na medicina do trabalho, a saúde ocupacional, como referencial teórico-metodológico para a relação trabalho-saúde, é estruturada a partir de quatro elementos: 1) multiprofissionalidade; 2) interdisciplinaridade; 3) multicausalidade; e 4) perspectiva preventiva da saúde (KEMMELMEIER; LIMA, 2019).

Trata-se de um modelo multiprofissional e interdisciplinar em razão da necessidade da participação de outros conhecimentos e habilidades, em especial da engenharia, da higiene industrial e da ergonomia, a fim de que haja uma atuação de prevenção mais efetiva das doenças e dos acidentes. O engenheiro é o encarregado das condições de segurança da maquinaria industrial, dos processos produtivos e do aperfeiçoamento dos equipamentos de proteção pessoal. O profissional da higiene industrial é responsável pelo reconhecimento, avaliação e controle dos fatores ambientais e de estresse originados no local de trabalho. Por fim, o profissional da Ergonomia estuda e procura a adaptação do trabalho ao ser humano. Constitui-se, assim, uma equipe multidisciplinar composta por profissionais nomeados como especialistas em Saúde Ocupacional (HUSSEY, 1948).

A característica da multicausalidade na saúde ocupacional indica que um conjunto de fatores de risco é considerado na produção da doença, avaliada através da clínica médica e de

indicadores ambientais e biológicos de exposição e efeito (MINAYO-GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1997). Tem-se como base o modelo da História Natural da Doença, sintetizada na tríade “agente-hospedeiro-ambiente”, em que a doença é compreendida como resultado da interação constante, no corpo do trabalhador (hospedeiro), de um conjunto de fatores de risco (agentes) presentes no local de trabalho (ambiente). (KEMMELMEYER; SANTOS, 2019).

Por sua vez, a perspectiva preventiva da saúde representa um avanço em relação à concepção curativa da saúde da Medicina do Trabalho. Para além da adaptação do trabalhador ao ambiente, a saúde ocupacional envidou esforços em relação às adequações que necessitam ser feitas no ambiente de trabalho para reduzir ao máximo os riscos aos quais os trabalhadores estavam expostos, sejam eles de natureza química, física ou biológica.

Importante mencionar que nesse novo contexto de atenção à saúde surgiu, no ano de 1966 no Brasil, a Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho – FUNDACENTRO, fundação pública federal atualmente vinculada ao Ministério do Trabalho, e voltada para o estudo e pesquisa das condições dos ambientes de trabalho.

Os objetivos da FUNDACENTRO, de acordo com os Estatutos editados em 1968, eram os seguintes:

- I – Estudos e pesquisas sobre acidentes do trabalho, doenças profissionais e do trabalho, higiene e segurança do trabalho, visando a identificar as causas e a estabelecer as medidas preventivas necessárias a evitar sua ocorrência e repetição;
- II – Estudos e pesquisas científicas para esclarecer, no meio brasileiro, os problemas relacionados com a fadiga do trabalho, fisiopatologia do trabalho, toxicologia industrial, ergonomia e psicologia do trabalho, para verificar suas causas e estabelecer medidas que visem a maior produtividade, racionalização do trabalho e bem-estar da mão de obra;
- III – Atividades de formação e treinamento de técnicos dos vários níveis do campo de segurança, higiene e medicina do trabalho;
- IV – Estudos e pesquisas aplicadas relacionadas com os métodos de trabalho, meios de proteção coletiva e equipamentos individuais de proteção do trabalhador contra acidentes do trabalho e doenças profissionais, visando a esclarecer a eficiência dos mesmos;
- V – Assessoramento técnico dos órgãos responsáveis pela política nacional de segurança, higiene e medicina do trabalho;
- VI – Assistência técnica a órgãos públicos e particulares para a instituição de medidas preventivas de segurança, higiene e medicina do trabalho;
- VII – Difusão por todos os meios dos seus trabalhos, preceitos e métodos de ação relativos à segurança, higiene e medicina do trabalho, bem como de trabalhos originados de outros órgãos públicos ou particulares, dentro do âmbito de sua competência, quando de real interesse para a coletividade (REIMBERG, 2016, p. 32).

Em termos normativos, as contribuições da saúde ocupacional se expressaram na regulamentação do Capítulo V da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), especialmente nas normas relativas à obrigatoriedade de equipes técnicas multidisciplinares nos locais de trabalho, na avaliação quantitativa de riscos ambientais e adoção de limites de tolerância.

Embora tenha promovido avanços em matéria de saúde no ambiente de trabalho, autores como René Mendes e Elisabeth Dias (1991), Carolina Kemmelmeier e Ronaldo Santos (2019) apontam que a saúde ocupacional não conseguiu alcançar os objetivos que lhe foram propostos. Como limitações de tal modelo, os autores elencam o fato de o modelo manter o referencial da medicina do trabalho firmado no mecanicismo, pois compreende a relação trabalho-saúde como produto da interação do corpo com fatores de risco (físicos, químicos, biológicos e mecânicos) existentes no ambiente de trabalho, em um ponto de vista de externalidade perante os trabalhadores e o modo de produção. Ademais, o modelo, apesar de enfocar a questão no coletivo de trabalhadores, continua a abordá-los como "objeto" das ações de saúde, limitando-se a intervenções pontuais sobre os riscos mais evidentes, concepção que oculta as condições concretas de vida dos trabalhadores e a realidade do processo produtivo.

Portanto, a principal crítica feita ao modelo de saúde ocupacional é o fato de serem desconsideradas outras formas de nocividade do trabalho relacionadas a interações mais complexas, bem como a ausência de abertura para investigação de outras determinações para o sofrimento e o mal-estar contidos nas relações vivenciadas nos processos de trabalho, especialmente aquelas relacionadas à organização do trabalho e aos processos de controle (LACAZ, 2007).

### 2.2.3 A Saúde do Trabalhador

Diante da necessidade de construção de uma metodologia própria e ampliada em relação à medicina do trabalho e à saúde ocupacional, o conceito de saúde do trabalhador surge para romper com a concepção que estabelece um vínculo causal entre a doença e um agente específico, ou a um grupo de fatores de risco presentes no ambiente de trabalho (MENDES; DIAS, 1991).

Henrique Caetano Nardi (1997, p. 219-220) traz uma importante contribuição para a compreensão do conceito de saúde do trabalhador:

Entende-se por saúde do trabalhador o conjunto de conhecimentos oriundos de diversas disciplinas, como Medicina Social, Saúde Pública, Saúde Coletiva, Clínica Médica, Medicina do Trabalho, Sociologia, Epidemiologia Social, Engenharia, Psicologia, entre tantas outras, que – aliado ao saber do trabalhador sobre seu ambiente de trabalho e suas vivências das situações de desgaste e reprodução – estabelece uma nova forma de compreensão das relações entre saúde e trabalho e propõe uma nova prática de atenção à saúde dos trabalhadores e intervenção nos ambientes de trabalho. Esse conceito situa-se no quadro geral das relações entre saúde e trabalho e apresenta-se como um modelo teórico de orientação às ações na área da atenção à saúde dos trabalhadores, no seu sentido mais amplo, desde a promoção, prevenção, cura e reabilitação, incluídas, aí, as ações de vigilância sanitária e epidemiológica. Esse modelo vai orientar a aplicação do conhecimento

técnico oriundo das disciplinas que se atém a este campo e que foram exemplificadas anteriormente. O estudo dos modos de desgaste e reprodução da força de trabalho apresenta uma influência fundamental do materialismo histórico. A metodologia que orienta esse estudo estabelece a análise dos impactos dos ambientes e das formas de organização e gestão do trabalho na vida dos trabalhadores a partir da determinação histórica e social dos processos de saúde e doença.

Trata-se de um modelo constituído a partir da articulação entre produção acadêmica, programas de saúde pública e movimento dos trabalhadores. Os referenciais teóricos da saúde do trabalhador foram construídos da seguinte maneira, como bem sintetizado por Carolina Kemmelmeier (2017, p. 37-38):

Primeiro, ocorre uma rejeição da concepção de ambiente de trabalho como sinônimo de ambiente físico, bem como pelo questionamento da própria organização do trabalho, ou seja, da divisão de poder expressa nas regras de convivência, hierarquia, ritmos, formas de avaliação e de controle do trabalho. Segundo, há a superação da pesquisa focada no adoecimento. Inclui-se, assim, a investigação do sofrimento, do desgaste e do mal-estar relacionados ao trabalho, ainda que não configurem doenças propriamente ditas. E, por fim, há uma crítica da definição de saúde proposta pela OMS como estado de bem-estar biopsicossocial por seu caráter estático, externo e que não reflete a diversidade e variabilidade dos trabalhadores.

O modelo de saúde do trabalhador possui dois elementos centrais: 1) o trabalhador como protagonista; e 2) a determinação social do processo saúde-doença.

Ao contrário das premissas existentes na medicina do trabalho e na saúde ocupacional, a concepção de saúde do trabalhador traz consigo a ideia de protagonismo do trabalhador, reconhecendo como fundamental a participação efetiva dos trabalhadores nas ações de saúde e como legítima a reivindicação de controle sobre os processos de trabalho como condição para preservação da saúde (MENDES; DIAS, 1991).

Por sua vez, a determinação social do processo saúde-doença, ao contribuir para a luta pela transformação dos processos de trabalho e das relações de poder no âmbito das organizações, coloca em segundo plano a racionalidade econômica. A concepção da saúde do trabalhador tem o mérito de compreender o trabalho como organizador social, reconhecendo sua centralidade social e antropológica. Por um lado, considera-o como o espaço de dominação e submissão do trabalhador pelo capital; por outro, entretanto, como espaço de resistência, de constituição, e do fazer histórico (PAPARELLI; SATO; OLIVEIRA, 2011).

No Brasil, as experiências em saúde do trabalhador ganharam força a partir da década de 1980, a partir de programas e serviços de atenção à saúde, tais como Programas de Saúde do Trabalhador (PST) e Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CRST), assim com assessorias sindicais e outras organizações (MORONTE, 2017).

O modelo de saúde do trabalhador, com suas contribuições teóricas e práticas, foi importante também para o desenvolvimento da proteção constitucional da saúde no Brasil,

tendo sido incorporado também na Lei Orgânica de Saúde (Lei n. 8080/90), que define saúde do trabalhador como saúde do trabalhador um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, visando à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho (BRASIL, 1990).

### **2.3 Referenciais sobre saúde mental e trabalho no brasil**

Para a análise da relação entre saúde mental e trabalho, será utilizado como base o estudo de Alexandre Magno Teixeira de Carvalho, que aponta a existência de três matrizes discursivas sobre o tema, a saber: 1) a Higiene Mental do Trabalho (HMT); 2) a Psicologia Industrial e Organizacional (PIO); e 3) a Saúde Mental do Trabalhador (SMT).

#### **2.3.1 A Higiene Mental do Trabalho**

De acordo com o referido autor, até a década de 1920, o ambiente de trabalho não representava um tema de relevância para os psiquiatras brasileiros. Carlos Penafiel foi um dos primeiros psiquiatras brasileiros a se preocupar com a intervenção da Higiene Mental no trabalho. Todavia, os programas psiquiátricos constituídos tinham como característica um compromisso de classe, com a finalidade de operar a normalização na busca de trabalhadores mentalmente hígidos. Utilizava-se o termo “higiene mental” para buscar trabalhadores produtivos e conformados, isto é, com o máximo de força de trabalho e o mínimo de força política. Por sua vez, temas como fadiga e esgotamento dos trabalhadores eram relacionados à constituição da personalidade, e o papel da higiene mental era atuar na reparação e no controle de tais situações, ignorando-se, pois, a subjetividade dos operários (CARVALHO, 2011).

Para a Higiene Mental do Trabalho, que se constituiu como referência discursiva hegemônica, o elemento psíquico no trabalho humano era investigado sob o ponto de vista estritamente individual, sendo imprescindível o estudo das reações do homem ao meio, bem como a avaliação da sua capacidade de adaptação como forma de contribuir para o desenvolvimento da organização do trabalho. Como adaptar o homem ao trabalho era o ponto fundamental, qualquer conflito no ambiente de trabalho era interpretado como resultante de uma perturbação mental de trabalhadores inadaptados. Consequentemente, os movimentos coletivos de insubordinação eram analisados em termos de psicologia individual, tratando o insubordinado como psicopata, détraqué, ou como alguém mentalmente desequilibrado (CARVALHO, 2011).

Nesse contexto, portanto, a saúde mental era reconhecida apenas como parte dos insumos necessários ao incremento da produtividade, à expansão e à acumulação capitalista. "Saúde mental", naquele momento, significava um estado ou condição mental supostamente passível de se produzir mecanicamente pelo método disciplinar. As finalidades sociais eram a produção e o controle da força de trabalho, bem como a atenuação dos conflitos sociais que se agravavam (CARVALHO, 2011).

### 2.3.2 A Psicologia Industrial e Organizacional

A partir da década de 1930, o discurso da Higiene Mental do Trabalho passou a ser relativizado, considerando a ascensão das noções de multidisciplinaridade, de atuação multiprofissional, bem como da construção de uma ideia de ambiente de trabalho. Foi nesse contexto que teve origem e desenvolvimento o discurso da Psicologia Industrial e Organizacional - que “está para o discurso da Saúde Ocupacional assim como o discurso da Higiene Mental do Trabalho está para o da Medicina do Trabalho” (CARVALHO, 2011, p. 40).

A Psicologia Industrial e Organizacional desenvolveu um discurso psicológico sobre elementos que dizem respeito à organização do trabalho, integrando em seu campo de ação conceitos que vão além do recrutamento, como treinamento, avaliação, gestão e ergonomia. Ainda, incluiu em seu discurso questões como flexibilidade, formação contínua, absenteísmo, rotatividade, gestão de pessoas, até mesmo índices de satisfação no trabalho (GRISCI, 1999).

Para a psicologia industrial e organizacional, entretanto, as relações de poder são reduzidas a estilos de direção e relações interpessoais, em um discurso que acaba por ocultar as dimensões de poder e conflito, cuja atenuação se busca por meio de programas de saúde e de qualidade de vida. A ação de profissionais relacionados à saúde mental voltou-se para a promoção da autorrealização e o engajamento nos objetivos da organização. Cecília Whitaker Bergamini escreveu, na década de 1970 (em que prevalecia a metodologia da PIO), que o psicólogo organizacional, como profissional de treinamento, deve criar estratégias para que as metas organizacionais sejam alcançadas. Objetiva o verdadeiro ajustamento do homem consigo mesmo, com o grupo social em que desenvolve suas atividades de trabalho e com as circunstâncias ambientais que o envolvem, buscando alcançar a produtividade como consequência desse ajustamento e autorrealização (BERGAMINI, 1972).



### 2.3.3 A Saúde Mental do Trabalhador

As transformações do mundo do trabalho a partir da década de 1980 impulsionaram o desenvolvimento de um campo de estudos interdisciplinares, tendo como objeto central a relação entre o trabalho e os processos de saúde/doença numa dinâmica associada aos fenômenos mentais (SELLIGMAN-SILVA, 2010).

Foi quando, então, emergiu o conceito de Saúde Mental do Trabalhador, momento em que os processos de trabalho e as transformações tecnológicas e organizacionais do mundo do trabalho passaram a ser vistas como fontes geradoras de fadiga e tensão e tratadas como objeto de investigação. O recurso ao materialismo dialético constituiu-se numa importante transformação metodológica para a compreensão das relações entre processo saúde-doença mental e processo de trabalho, visando à apreensão dos determinantes psicoafetivos, socioculturais e político-econômicos inerentes ao processo de trabalho e de seus efeitos na saúde dos trabalhadores (CARVALHO, 2011).

Estuda-se o sujeito histórico em suas relações, sendo a subjetividade pensada na história e em uma perspectiva dialética. Ao superar as análises construídas a partir da doença e do sintoma, a saúde mental do trabalhador estabelece a categoria trabalho como central, assim como as categorias que a dialética histórica apresenta, tais como os processos de produção, trabalho concreto e trabalho abstrato, alienação, entre outras categorias.

Ao realizar a distinção de trabalho concreto e trabalho abstrato, a saúde mental do trabalhador aponta para uma dupla potência da relação social de trabalho: de um lado, uma atividade que produz alienação, estranhamento, sofrimento psíquico, adoecimento e morte em larga escala (formas históricas dos modos de produção baseados na exploração do homem pelo homem); do outro, o trabalho por meio do qual o ser humano pode realizar sua máxima potência (CARVALHO, 2011). Wanderley Codo, José Sampaio e Alberto Hitomi (1993) ilustram as ideias dessa corrente com a afirmação de que a vida dos homens não se reduz ao trabalho, mas também não pode ser compreendida na sua ausência.

Entre os pressupostos centrais da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho, Kimmelmeier (2017) destaca os seguintes: a) uma concepção de saúde influenciada por questionamentos sobre normalidade e patologia, fundamental para a compreensão do ser humano no processo saúde-doença; b) a centralidade do trabalho em contraposição às teses do fim do trabalho, a partir da percepção, já presente no campo da saúde do trabalhador, de que a saúde é inseparável do desenvolvimento das forças produtivas; c) uma orientação ética, em contraposição aos discursos de gestão organizacional e voltadas para a promoção da eficiência,

distanciando-se assim, dos discursos psicológicos do trabalho em sua origem, voltados para seleção e desempenho; d) interdisciplinaridade.

Edith Seligmann-Silva (2011) discorre sobre três correntes de pensamento científico para eleger os referenciais teóricos e definir os paradigmas do estudo da saúde mental do trabalhador. São elas: 1) as abordagens que têm suas raízes na teoria do estresse; 2) a corrente voltada para a utilização do referencial psicanalítico; 3) o modelo que adota o conceito de desgaste.

Em breve resumo, a teoria do estresse é bastante utilizada pela Organização Mundial da Saúde e Organização Internacional do Trabalho, sendo refletida no conjunto de rubricas das doenças relacionadas ao trabalho pelo CID-10, que contém diversas menções à expressão “estresse”. O referencial psicanalítico, por sua vez, é encontrado principalmente nas clínicas do trabalho, voltando-se para a compreensão dos fenômenos intersubjetivos das situações de trabalho, em uma perspectiva microssocial. Por fim, a abordagem de desgaste parte da perspectiva de que determinações de ordem sociopolítica e econômica têm atuação nas interseções entre processo de trabalho e processo saúde-doença (SELIGMANN-SILVA, 2011).

Diante do panorama exposto, é possível constatar que o estudo da relação entre saúde mental e trabalho abrange certa complexidade teórico-metodológica, cuja apresentação nesta pesquisa se faz importante para localizar o debate e introduzir os temas centrais a serem colocados em discussão neste capítulo, relacionados à proteção da saúde mental do trabalhador.

## **2.4 Os fatores psicossociais no ambiente de trabalho**

O direito fundamental à saúde mental do trabalhador possui conteúdo jurídico intimamente ligado à dignidade humana, pois decorre diretamente do próprio direito à vida. Nesse sentido, Ingo Sarlet e Mariana Figueiredo (2008) frisam que a existência digna das presentes e futuras gerações guarda relação direta com o referido direito fundamental que, de igual modo, reveste-se da qualidade de dever fundamental diretamente aplicável em relação ao Estado e nas relações entre particulares. Delgado e Dias (2020, p. 280) afirmam, contudo, que este dever fundamental, atribuído ao Estado e aos particulares – nos quais se inclui as instituições empresariais –, “somente se efetiva se interconectado com a efetividade de outros direitos fundamentais conexos, entre os quais se destaca a do direito fundamental ao meio ambiente de trabalho saudável”.

A relação entre sadia qualidade de vida e meio ambiente do trabalho ecologicamente

equilibrado é reconhecida pela Constituição Federal de 1988, o que reforça o dever jurídico das Organizações Públicas e Privadas de observar o conjunto de deveres econômicos, sociais, culturais e ambientais relativos à proteção à saúde do trabalhador previstos na Constituição, na legislação infraconstitucional, e também nas normas de direito internacional incorporadas ao ordenamento jurídico brasileiro. O autor Augusto César Leite de Carvalho (2016, p. 293) segue linha convergente a este entendimento:

A combinação dos preceitos constitucionais sobreleva a prescrição de um ambiente de trabalho harmonioso, indispensável à qualidade de vida dos que nele se ativam e dos que fora de seus domínios sofrem a radiação do que nele se produz, cometendo-se a toda a sociedade e ao Estado a responsabilidade de proteger o ecossistema laboral para o seu uso sustentável pela atual e futuras gerações.

Ney Maranhão (2017) conceitua meio ambiente como algo resultante da interação sistêmica de fatores naturais, artificiais, culturais e laborais que influencia as condições de vida, em todas as suas formas, conceito convergente com a definição de Norma Sueli Padilha (2015), para quem meio ambiente é o conjunto de condições naturais e de influências que atuam sobre os organismos vivos e os seres humanos, composto por fatores bióticos e abióticos, sociais, culturais e psicológicos.

O meio ambiente do trabalho, para André Pereira (2018), requer uma análise mais profunda para a construção do seu conceito, visto que o trabalhador constitui o núcleo essencial dessa vertente do meio ambiente. Sendo clara a centralidade da pessoa humana como fator para sua configuração do meio ambiente do trabalho, dois efeitos principais podem ser extraídos: 1) a presença da pessoa humana que trabalha transmuda a natureza das outras espécies de ambiente, convertendo-as em meio laboral; 2) esta mesma particularidade torna a pessoa mais diretamente vulnerável a fatores que desarmonizem o ambiente, acentuando a exposição da sua saúde. Explica o autor:

O primeiro efeito ratifica a afirmação pela qual a pessoa humana que trabalha consiste no vetor nuclear para sua caracterização. A ideia de centralidade do ser humano é explicitamente apresentada para realização do enquadramento jurídico, já que, frise-se, impossível se conceber o trabalho (atividade, tarefa desenvolvida e definida por motivações materiais ou sociais), sem trazer, à compreensão, o trabalhador, pessoa física com toda sua complexidade orgânica, psíquica e social. Em outros termos, ausente a pessoa que trabalha, temos, conforme o respectivo delineamento, os ambientes natural, artificial e cultural, tais como concebidos no arcabouço conceitual geral; contudo, basta surgir o trabalhador (pessoa que desempenha a atividade) para que, no contexto que envolve tal labor, o ambiente vir a ser transmudado para do trabalho. É o homem que trabalha, com todos os seus traços subjetivos, físicos e culturais, o ser definidor do meio ambiente laboral. Por conseguinte, é, ele, o epicentro tutelar da estrutura de proteção jusambiental. Esta é a face do meio ambiente humano genuinamente social e dinâmica, porque abarca todas as variáveis possíveis na relação do trabalhador consigo, com o grupo que se relaciona, com a sociedade e com todas as interações físicas, químicas e biológicas. Altera-se o foco conceitual do meio ambiente, então fixado no elemento físico, para o humano. O segundo efeito, corolário do primeiro, indica a exposição e a vulnerabilidade direta, imediata em que a pessoa

trabalhadora se encontra frente a eventuais alterações que possam ocorrer no meio ambiente do trabalho, sejam provenientes de fatores naturais, sejam por decorrência da própria atuação humana. Mais pontualmente, a saúde humana, na percepção completa do respectivo direito, é exposta, colocando-se em risco a própria vida, então concebida não apenas como no sentido de existência biológica, mas também na perspectiva jurídica para a qual se estabelece, na lógica do dever ser, uma concepção dignificante do ser social que vive: uma existência qualificada no que se refere aos direitos necessários à sua subsistência e ao crescimento enquanto pessoa integrante da comunidade (PEREIRA, 2018, p. 147-148).

O conceito de meio ambiente do trabalho, para Norma Sueli Padilha (2015), leva à conclusão de que a efetiva tutela da sadia qualidade de vida no trabalho demanda uma visão sistêmica do meio ambiente e da conseqüente ênfase no dever de defesa e preservação ambiental. Isso inclui a prática de condutas destinadas à prevenção, detecção e reparação de eventuais danos ambientais no contexto laboral, bem como a abstenção de práticas que degradem a qualidade do ambiente de trabalho. Considerando o marco do Estado Democrático de Direito, a tutela da qualidade do ambiente de trabalho está vinculada ao princípio da solidariedade social, em que se deve considerar as presentes e futuras gerações e os decorrentes deveres inerentes ao desenvolvimento sustentável.

É com base nessa perspectiva que Gabriela Delgado e Valéria Dias (2020, p. 282) defendem a existência de uma dimensão socioambiental do direito fundamental ao trabalho digno, visto que a dignidade humana do trabalhador possui dimensão social e ambiental:

A dimensão social da dignidade humana revela que a dignidade da pessoa humana individualmente considerada projeta-se na dignidade de todos os integrantes do grupo social, o que requer, a partir do compromisso jurídico do Estado e dos particulares, a “composição de um quadro social de dignidade para (e com) todos”. Já a dimensão ambiental da dignidade humana abarca a qualidade de vida associada à qualidade do ambiente no qual a vida humana se desenvolve. Nessa perspectiva, partindo do pressuposto de que a maioria das pessoas passa a maior parte de sua existência no trabalho, tem-se que o meio ambiente do trabalho é o que mais impacta a vida humana, especialmente quando se trata de saúde física e mental[...]Em vista disso, a dimensão social e ambiental da dignidade humana interpretada sob a perspectiva do Direito do Trabalho constitucionalizado aponta para a necessária proteção do trabalhador, do valor social do trabalho e do meio ambiente de trabalho, o que revela a dimensão socioambiental do direito fundamental ao trabalho digno.

Tal dimensão está relacionada à tutela da dignidade da pessoa humana trabalhadora, individual e coletivamente considerada, e da qualidade de vida no meio ambiente de trabalho. Para Delgado e Dias (2020, p. 283), a dimensão socioambiental do trabalho digno abarca a proteção integral do valor trabalho, cuja efetividade tem como pressuposto a promoção e a proteção da saúde – física e mental - no meio ambiente do trabalho. Assim, quaisquer agressões resultantes de um ambiente de trabalho pautado na violência e que, conseqüentemente, não ofereçam condições de construção da saúde e da qualidade de vida do sujeito trabalhador, são

“violadoras do direito à saúde, do direito ao meio ambiente de trabalho equilibrado e do direito fundamental ao trabalho digno”.

É importante trazer ao debate o contexto deflagrado a partir da pandemia da Covid-19, que representou uma demanda de cunho ambiental em sentido amplo, tendo em vista que o risco de contágio do novo coronavírus se fez presente em todos os espaços públicos e privados, colocando a saúde e a qualidade de vida da população em estado de alerta. Sobre o tema, Gabriela Delgado e Valéria Dias (2021) explicam que o meio ambiente de trabalho foi impactado de forma direta tanto na perspectiva dos trabalhadores em isolamento social, cuja atividade foi deslocada do ambiente organizacional para o ambiente domiciliar, quanto na vida daqueles impossibilitados de permanecer em isolamento social em razão da natureza do trabalho prestado. As autoras complementam o raciocínio salientando que a transformação digital tem provocado mudanças estruturais no trabalho, trazendo nova realidade para o mercado de trabalho, para o processo produtivo, bem como para o modo de gestão do trabalho humano. Tais fatores geram uma necessidade de “ressignificação da dimensão do meio ambiente de trabalho, especialmente para promover uma tutela jurídica que enfatize, com prioridade, o dever de proteção à saúde mental no trabalho”:

A organização do trabalho integra o meio ambiente de trabalho por ser fator determinante para a construção da saúde do sujeito no e pelo trabalho. Essa perspectiva de análise conduz à ilação de que a proteção jurídica dirigida ao sujeito trabalhador alcança tanto a atividade quanto o ambiente no qual ela é desenvolvida, tornando-o, a um só tempo, destinatários de igual tutela jurídica (DELGADO; DIAS, 2021, p.151).

Neste atual contexto digital, o regime de teletrabalho é uma das formas de organização do trabalho com potencial de desencadear o adoecimento psíquico dos trabalhadores. Pesquisas incipientes, realizadas antes mesmo da pandemia da Covid-19, já indicavam que o teletrabalho poderia resultar em diminuição do tempo de lazer, dificuldade em realizar a desconexão do trabalho, isolamento social, redução da distinção vida profissional/vida privada, menores possibilidades de ascensão profissional, esvaziamento do sentimento de pertencimento, dentre outras consequências, como apontam Darlise Kappel e Álvaro Merlo (2020). Sobre o tema, o filósofo sul-coreano Byung-Chul Ham (2021) afirma que o trabalho remoto causa esgotamento ainda maior do que em escritório, em razão da carência de rituais e estruturas temporárias fixas, além da falta de contatos sociais. O labor passou a acompanhar o indivíduo em momentos e espaços que seriam dedicados ao ócio, ao convívio familiar, ao descanso e à reabilitação física e mental. Como afirmam Losekann e Mourão (2020), o indivíduo em teletrabalho se mantém “online” e responsivo, registrando o cumprimento de metas e prazos e

evitando qualquer impressão de ócio sobre as suas horas. Delgado e Dias (2021) complementam apontando que a ausência de delimitação e de controle do tempo de trabalho expõe o teletrabalhador a uma jornada fluída, caracterizada por uma flexibilização contínua do tempo e do espaço de trabalho e de vida, o que pode dificultar o exercício do direito à desconexão, além de agravar o individualismo e a solidão afetiva.

Assim, fica claro que o meio ambiente de trabalho se projeta para além da perspectiva tradicional vinculada ao espaço físico específico da relação de trabalho, “alcançando qualquer outro ambiente no qual o sujeito realiza o seu trabalho de forma vinculada ou estruturalmente subordinada à organização do trabalho prescrito” (DELGADO; DIAS, 2021, p. 153).

Nesse atual contexto de constante incremento das tecnologias no ambiente de trabalho, ganha cada vez mais espaço no campo jurídico o denominado “direito de desconexão do trabalho”, definido por Carla Veloso, Eloah Quintanilha e Priscila Vasconcelos (2021) como uma garantia ao trabalhador de que ele terá seu tempo de descanso e lazer respeitados, bem como seu tempo com a família, sem ficar fisicamente, mentalmente e eletronicamente atrelado ao trabalho. As autoras afirmam que, de maneira geral, o direito de desconexão do trabalho é um meio de priorizar a saúde do trabalhador considerando que a conexão excessiva ao trabalho pode trazer consequências graves à saúde do trabalhador, principalmente na saúde mental em razão de estresse, pressão, ausência de descanso e de lazer.

Em razão da precariedade contínua das relações - e das organizações - de trabalho, sobretudo em tempos de pandemia, emerge o dever do Estado e dos particulares no sentido de construir mecanismos coerentes com os princípios que norteiam o Estado Democrático de Direito, em especial com a dimensão socioambiental do direito fundamental à saúde mental do trabalhador, a fim de situar a pessoa humana, o valor social do trabalho e o meio ambiente do trabalho no centro convergente de proteção jurídica.

Delineado o quadro jurídico pertinente ao tema, entende-se que o direito fundamental à saúde mental do trabalhador pode ser compreendido a partir do estudo dos fatores psicossociais no meio ambiente do trabalho, que podem ser tanto de risco quanto de proteção, sobre os quais deve ser estruturado o debate jurídico-institucional sobre a proteção da integridade psicológica dos trabalhadores em organizações públicas e privadas.

Em 1984, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu que fatores psicossociais no trabalho consistem nas interações individuais ou coletivas entre ambiente de trabalho, conteúdo de trabalho, condições organizacionais e capacidades e necessidades dos trabalhadores, as quais podem influenciar a saúde, o desempenho e a satisfação no trabalho

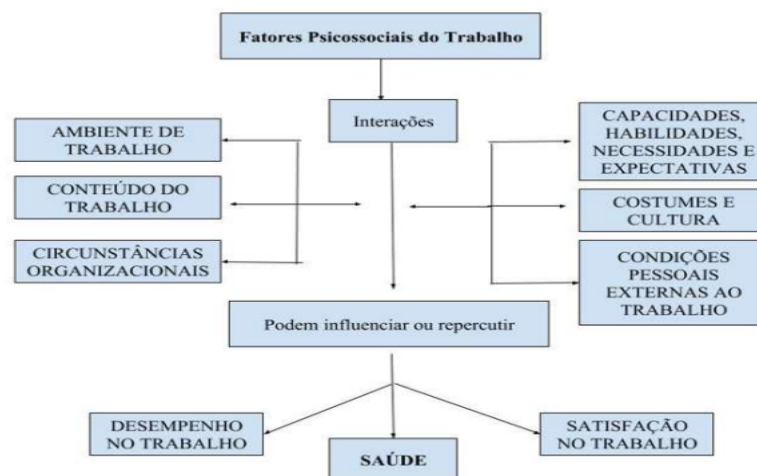
(ILO, 1984). A partir da definição inicialmente trazida pela OIT, os fatores psicossociais no trabalho podem ser entendidos como o resultado da interação entre aspectos do ambiente organizacional e do indivíduo, com influências na saúde dos trabalhadores e desempenho organizacional (CARLOTTO et al., 2018). Importante analisar, então, quais os aspectos relativos ao ambiente organizacional e quais os aspectos relacionados aos indivíduos que, quando em interação, podem resultar nos fatores psicossociais no trabalho.

De acordo com Anelise Schaurich dos Santos (2021), o ambiente organizacional engloba as práticas de gestão, a divisão do trabalho, a produtividade esperada, os prazos e as características das tarefas, além da infraestrutura do local de trabalho, como o ambiente físico, os equipamentos, os instrumentos e a matéria-prima disponíveis para a execução das atividades. Compreende, ainda, as interações sociais no ambiente de trabalho, como as relações hierárquicas (com chefias), as relações coletivas (com membros da equipe e de outros grupos de trabalho) e as relações externas (usuários, consumidores, vendedores).

Já os aspectos relacionados aos indivíduos (trabalhadores), nas lições de Ana Vazquez (2018), englobam tanto características sociodemográficas, como sexo, idade, estado civil, quanto questões psicológicas, como resiliência, autoeficácia, autoestima, estratégias de enfrentamento e otimismo. Além disso, outras questões devem ser consideradas, como aspectos familiares, preocupações com a vida privada, elementos culturais, nutrição, facilidade de transporte e habitação.

A figura adiante, retirada do documento produzido pela OIT em 1984, ilustra de maneira esquemática a definição dada àquela época para os fatores psicossociais no trabalho:

Figura 3 – Fatores Psicossociais no Trabalho



Fonte: ILO, 1984, p. 4. Versão adaptada – traduzida pelo autor

A partir da interpretação da figura acima, é preciso ter em mente que os fatores psicossociais no trabalho podem ser favoráveis ou desfavoráveis para a saúde dos trabalhadores, embora a maioria dos estudos sobre o tema dê uma ênfase maior à perspectiva negativa de tais fatores (VAZQUEZ, 2018). É o que explica Luciana Baruki (2018, p. 39):

Segundo se pronunciou a OIT em um documento publicado há mais de duas décadas, os fatores psicossociais no trabalho se originam de interações entre dois polos. De um lado está o meio ambiente de trabalho, que compreende o conteúdo do trabalho e as condições organizacionais como um todo. De outro lado estão as habilidades, as necessidades, a cultura e as circunstâncias pessoais (externas ao trabalho) dos trabalhadores que possam, por meio das percepções e da experiência destes, influenciar a saúde, o desempenho e satisfação no trabalho. Conforme exposto, pode-se dizer que dois cenários distintos poderiam ocorrer, pois o trabalho pode ser fonte de saúde e de doença, de pertença e de exclusão.

Conforme José Zanelli e Lilia Kanan (2018), os fenômenos psicossociais relacionados ao trabalho podem ser interpretados como favoráveis, quando ofertam suporte e proteção aos trabalhadores, hipótese em que são considerados psicossocialmente positivos; por sua vez, são desfavoráveis quando ameaçadores, perigosos e de risco, situações em que se configuram como psicossocialmente negativos. São considerados positivos, portanto, quando há promoção de interações favoráveis, confiança e respeito interpessoais, resiliência, engajamento, aprendizagens compartilhadas. Serão tidos como negativos, contudo, caso existirem riscos psicossociais, tais como o estresse, a violência, o assédio e a intimidação no trabalho.

Os riscos psicossociais no trabalho – fatores negativos - são amplamente discutidos na literatura (VAZQUEZ, 2018), havendo diversos estudos sobre riscos psicossociais no trabalho relacionados a distúrbios emocionais, comportamentais e problemas de saúde. É necessário, contudo, estudar também as influências positivas na saúde dos trabalhadores, avaliando quais fatores de proteção podem ser encontrados nas organizações, uma vez que um ambiente psicossocial positivo promove o bem-estar mental e físico e um bom desempenho e desenvolvimento pessoal dos seus trabalhadores (UGT, 2017).

#### 2.4.1 Fatores negativos: os riscos psicossociais no trabalho

Apesar de não haver consenso quanto a sua definição, os riscos psicossociais são citados como aspectos do desenho do trabalho, do gerenciamento e do contexto organizacional, com potencial de causar danos à saúde e à segurança no trabalho (CARLOTTO et al., 2018). De acordo com o prisma da Epidemiologia, *risco* é definido como “a probabilidade de que pessoas expostas a determinado fator ou elenco de fatores sofram danos em sua saúde” (SELIGMANN-SILVA, 2010, p. 126). Por sua vez, os riscos psicossociais podem ser entendidos como os fatores que contribuem ou causam adoecimento psíquico nos profissionais



dentro de uma organização. Os riscos psicossociais no trabalho estão relacionados à forma como o trabalho é concebido, organizado ou gerido; são agentes nocivos associados especialmente à saúde mental do trabalhador, às exigências emocionais e à energia psíquica necessária à realização do trabalho. Incluem os métodos de cobranças e exigências sobre as capacidades e competências que podem afetar o bem-estar psicológico do trabalhador, perpassando por formas de gestão e organização do trabalho (BARUKI, 2018).

Como bem assinala Luciana Baruki (2018), os problemas trazidos pela assunção dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho constituem uma verdadeira questão de saúde pública, visto que os problemas psíquicos relacionados ao trabalho vêm crescendo de forma “virulentamente democrática, tanto nos países do ‘norte’, quanto nos países do ‘sul’” (BARUKI, 2018, p. 41). Relevante, portanto, conhecer as classificações mais importantes elaboradas a respeito do tema.

No âmbito da Organização Internacional do Trabalho (OIT), o sueco Lennart Levi (1984), em estudo realizado no ano de 1984, agrupou os diversos riscos psicossociais do trabalho em quatro grupos, quantitativo que foi ampliado posteriormente pelo mesmo autor para seis categorias, a saber: 1) sobrecarga quantitativa; 2) carga qualitativa insuficiente; 3) falta de controle sobre o trabalho; 4) papéis/funções conflitantes; 5) falta de apoio social em casa e por parte da chefia e dos colegas de trabalho; 6) estressores físicos.

A sobrecarga quantitativa “corresponde à soma de determinados fatores típicos” (BARUKI, 2018, p. 41), como um volume excessivo de tarefas a cumprir, o sofrimento pela pressão do tempo e pela exigência de produtividade, além de lidar com um fluxo de trabalho repetitivo. Estas são, em larga medida, as características típicas de grande parte da tecnologia de produção em massa, bem como do trabalho baseado em rotinas nos dias atuais – independentemente do espaço em que a atividade é realizada, seja físico ou “home office”. Por outro lado, a carga qualitativa insuficiente, ou subcarga qualitativa, refere-se ao conteúdo do trabalho que é limitado e monótono. São atividades em que faltam “variações nos estímulos, demandas que exijam o uso da criatividade ou que requeiram solucionar problemas”, e também nas situações em que existem poucas oportunidades de interação social (BARUKI, 2018, p. 42).

O conflito de papéis e funções surge em razão dos diferentes papéis exercidos pelo indivíduo, conforme ensina Luciana Baruki (2018, p. 42):

Todo ser humano tem várias funções, que desempenha de forma simultânea como, por exemplo, ser superior e subordinado, ser filho ou filha e pai ou mãe, ser marido ou esposa, ser amigo e membro de um clube, ser membro de um sindicato ou de um órgão de classe. Não raras vezes, os conflitos levam ao surgimento de estresse, como ocorre, por exemplo, quando o trabalho exige confronto com um pai ou filho doente

ou quando um supervisor é dividido entre a lealdade para com seus superiores e a lealdade para com colegas e subordinados.

A falta de controle sobre o trabalho está ligada à ausência de autonomia no exercício da função, quando é outra pessoa quem decide o que fazer, quando e como. Ausência de autonomia, por exemplo, em relação às rotinas e aos métodos de trabalho, quando o trabalhador não tem qualquer influência, controle ou voz (BARUKI, 2018). Já a falta de apoio social em casa e por parte da chefia e dos colegas de trabalho é tratada por Baruki como um fator autoexplicativo. Isso porque o trabalhador está sujeito a diversas situações familiares que demandam apoio da chefia e dos colegas de trabalho, e vice-versa, pois são igualmente comuns as situações enfrentadas no trabalho que demandam apoio da família. De acordo com a autora, “qualquer deficiência nesta rede de solidariedade, na qual se baseia o equilíbrio psicossocial do indivíduo, qualifica-se como interação social negativa e, nesta qualidade, como um risco psicossocial no trabalho, quando relativa a este” (BARUKI, 2018, p. 42).

Por fim, os estressores físicos são bem definidos pela autora espanhola Olga Sebastián Garcia (2002) como fatores do entorno físico tais como o ruído, vibrações, iluminação, temperatura, espaço físico de trabalho, quando não são adequados. Tais fatores provocam consequências indesejáveis na saúde do trabalhador, com impacto negativo no nível de satisfação e produtividade e na atividade mental como um todo.

Dentro dessa linha trazida por Lennart Levi, também merece destaque o estudo desenvolvido pelo também sueco Robert Karasek, que tem como referência um modelo tridimensional do ambiente psicossocial do trabalho. Trata-se de um modelo que analisa as exigências do trabalho (quantidade e volume de trabalho, a pressão do tempo, os conflitos nas relações de trabalho, entre outros); os níveis de controle do trabalhador, que compreende a autonomia (poder influenciar nas decisões relacionadas ao trabalho e controlar sua própria atividade) e o desenvolvimento de habilidades (aprendizagem, criatividade e atividades de trabalho variadas); e o apoio social que se refere ao clima social no trabalho e à relação existente entre os colegas e os superiores, tendo a função de moderar os estressores no contexto de trabalho (KARASEK; THEORELL, 1990).

Outra classificação significativa é a do Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS), que estabelece quatro grupos de riscos psicossociais: 1) excesso de exigência psicológica no trabalho; 2) falta de influência no desenvolvimento do trabalho; 3) falta de suporte social e baixa qualidade da liderança; 4) baixa remuneração do trabalho (ISTAS, 2006). Baruki (2018, p. 43-44) explica com clareza a classificação elaborada pelo ISTAS:

**O excesso de exigências psicológicas no trabalho** configura-se de várias maneiras. Ocorre, por exemplo, quando se tem que trabalhar de forma rápida ou irregular, ou

ainda quando o trabalho impõe que se escondam os sentimentos e as opiniões ou obriga o empregado a tomar decisões difíceis e de forma rápida. A **falta de influência e de autonomia no desenvolvimento do trabalho** caracteriza-se por algumas situações típicas. Uma delas é quando ao empregado não é dada qualquer margem de autonomia para escolher a forma pela qual irá conduzir o trabalho ou ainda quando fazer uma pausa. Igualmente, também se tem a “falta de influência” quando o trabalho não oferece oportunidades para que as habilidades e conhecimentos do indivíduo possam ser aplicadas, quando não tem sentido ou não pode ser conciliado com as necessidades da família. A **falta de suporte social e a baixa qualidade da liderança** dizem respeito às situações em que o empregado tem que trabalhar sozinho, sem apoio de superiores hierárquicos ou de colegas, com tarefas mal definidas ou sem a informação adequada e oportuna.

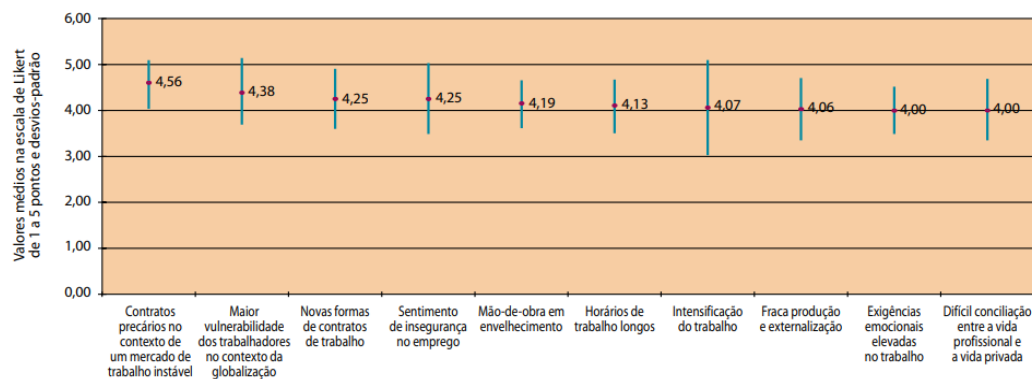
É relevante mencionar, ainda, a classificação desenvolvida pelo Health and Safety Executive (HSE), Órgão Executivo para a Saúde e a Segurança no Reino Unido. No ano de 1993, o HSE publicou um relatório de pesquisa, contendo um compilado da produção científica até então produzida sobre o tema dos riscos psicossociais no trabalho. De acordo com Baruki (2018), o estudo realizado pelo HSE propôs uma divisão em duas grandes categorias: 1) o conteúdo do trabalho; e 2) o contexto do trabalho. Em seguida, cada uma dessas categorias foi subdividida em nove classes, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Os Riscos Psicossociais segundo o HSE

CONTEXTO DO TRABALHO	CONDIÇÕES QUE DEFINEM O RISCO (Demanda, Controle e Apoio)
Função e cultura organizacional	Ambiente pobre de tarefas Falta de definição de objetivos Ambiente pobre em solução de problemas Ambiente pobre em desenvolvimento Comunicação insuficiente/ineficiente Cultura do “cada um por si”
Papel desempenhado na organização	Ambiguidade de papéis Conflito de papéis Muita responsabilidade por pessoas
Desenvolvimento da carreira	Incertezas na carreira Estagnação na carreira Baixo status ou status incongruente Baixa remuneração Insegurança no trabalho/demissões Baixo valor social para o trabalho
Amplitude de decisão/controle	Pouca participação em processos decisórios Pouco controle sobre o trabalho Poucas decisões tomadas no trabalho
Relacionamentos interpessoais no trabalho	Isolamento físico ou social Relacionamento ruim com superiores Conflitos e violência interpessoal Falta de apoio social
Interface casa/trabalho	Demandas conflitantes entre casa e trabalho Pouco apoio social ou com questões práticas em casa Problemas relacionados à dupla jornada
CONTEÚDO DO TRABALHO	CONDIÇÕES QUE DEFINEM O RISCO (Demanda, Controle e Apoio)
Desenho das tarefas	Trabalho mal definido Alto grau de incerteza no trabalho Pouca variedade/ciclos pequenos de trabalho Trabalho fragmentado ou sem significado Desperdício de talentos/habilidades Exposição contínua a clientes Exposição contínua a grupos de consumidores
Carga de trabalho/ ritmo de trabalho em termos quantitativos e qualitativos	Falta de controle sobre o ritmo de trabalho Pouco trabalho ou carga de trabalho excessiva Intenso ritmo de trabalho/intensa pressão
Cronograma de trabalho	Mudanças de turno Escala de trabalho inflexível Horários de trabalho imprevisíveis Horário de trabalho muito extenso Horário de trabalho anti-social (ex.: madrugada)

Também é relevante para o estudo dos riscos psicossociais a classificação da EU-OSHA, que promoveu um “observatório de riscos” no âmbito da Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho. Esse Observatório efetuou pesquisas com especialistas, com o objetivo identificar os riscos emergentes no local de trabalho de maneira precoce, para então adotar medidas preventivas adequadas (BARUKI, 2018). A figura adiante expõe os dez riscos psicossociais emergentes mais importantes, de acordo com a pesquisa realizada pelo Observatório:

Figura 4 – Os dez riscos psicossociais emergentes mais importantes



Fonte: Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2007).

Como visto, os estudos sobre o tema vêm sendo objeto de inúmeras investigações científicas desde a década de 1980, sendo possível afirmar que “a abordagem psicossocial dos fatores de risco representa a síntese de saberes que permitiu olhar a realidade do trabalho como um todo” (BARUKI, 2018, p. 33). Não administrar os fatores de risco psicossocial existentes numa organização poderá deixar os trabalhadores em situação de vulnerabilidade e de adoecimento em potencial, por isso se faz necessário trazer ao debate as consequências dos riscos psicossociais para a saúde do trabalhador e para a saúde da organização.

Sobre o tema, a Organização Internacional do Trabalho (1984) aponta que tais riscos, geralmente, estão presentes em longo prazo e continuamente no ambiente organizacional, e a sua exposição pode causar efeitos negativos tanto nos indivíduos como nas próprias organizações. Como bem explicam os espanhóis Bernardo Jiménez e Carmen León (2010), no âmbito das organizações, os riscos podem repercutir nos níveis de funcionalidade, produtividade, eficácia e eficiência da organização. Acrescentam os autores que absenteísmo, presenteísmo, intenção de abandonar o emprego, comprometimento com o trabalho são alguns

dos fenômenos que poderão existir como consequências na organização quando houver prevalência de riscos psicossociais relacionados ao trabalho.

Por sua vez, a OIT (1984) aponta uma série de consequências dos riscos psicossociais em relação aos trabalhadores, divididos em distúrbios físicos, psicológicos e disfunções comportamentais. Distúrbios físicos: aqueles relacionados a problemas hormonais e cardiovasculares; distúrbios psicológicos: irritação, preocupação, tensão, depressão e problemas cognitivos; disfunções comportamentais: problemas relacionados ao desempenho no trabalho, ao absenteísmo, ao uso excessivo de tabaco e de álcool e ao excesso de preocupação com o trabalho nos ambientes externos.

Avançando em relação às definições da OIT, a União Geral dos Trabalhadores de Portugal (2017) traz um maior detalhamento das consequências dos fatores psicossociais negativos para os trabalhadores, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 2 - Consequências dos fatores psicossociais negativos para os trabalhadores

<b>Esféricas Individuais Afetadas</b>	<b>Experiências Individuais</b>
<b>Fisiológicas</b>	Reações cardiovasculares; Incômodo a nível músculo-esquelético ou digestivo; Insônias e fadiga; Dificuldades respiratórias; Dores de cabeça e dores musculares;
<b>Psicológicas</b>	Depressão, nervosismo, ansiedade e irritabilidade; Oscilação emocional, perdas de memória; Esgotamento; Angústia, insônia e extremo cansaço;
<b>Comportamentais</b>	Isolamento, agressividade; Consumo de substâncias psicoativas; Faltas ao trabalho, erro e falhas na execução de tarefas; Suicídio.

Fonte: Guia Temático Riscos Psicossociais Relacionados com o Trabalho, UGT (2017).

Necessário destacar que, desde o dia 1º de janeiro de 2022, a síndrome de burnout é considerada uma doença ocupacional, conforme a nova classificação da Organização Mundial da Saúde (OMS). Tal doença tem sido descrita pela literatura como uma síndrome psicológica de exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal que pode ocorrer entre indivíduos que trabalham com outras pessoas de alguma forma, sendo resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi administrado com sucesso (SOARES et al., 2022). Diante da nova classificação, as organizações devem envidar os esforços necessários para a adoção de medidas de prevenção do desgaste psicológico de seus funcionários, evitando, inclusive, eventual responsabilização pelo desenvolvimento da síndrome no âmbito da organização.

Por todo o exposto, percebe-se que existem importantes aspectos do referencial dos riscos psicossociais no campo da saúde mental do trabalhador. É importante pontuar, contudo, que o desenvolvimento de medidas efetivas, e mesmo de uma cultura de proteção da saúde mental no ambiente de trabalho, não pode se limitar ao estudo e gerenciamento das interações negativas entre organização do trabalho e fator humano. Conforme reconhecido pela própria OIT (1984), a ausência de psicopatologias não garante a presença de bem-estar na vida dos trabalhadores. Dessa forma, a avaliação dos aspectos positivos da saúde mental é tida como um recurso determinante para a promoção da saúde das pessoas, o que torna necessária a construção de um modelo de saúde mental que evolva conjuntamente os fatores psicossociais negativos e positivos no trabalho, como aponta Margaret Barry (2009). Em outras palavras, uma adequada abordagem sobre saúde mental do trabalhador necessita não somente abordar a prevenção dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho, mas também a promoção de aspectos positivos no âmbito das organizações.

#### 2.4.2 Os fatores psicossociais positivos relacionados ao trabalho

Além dos riscos acima analisados, os fatores psicossociais podem ser também positivos e favoráveis. O trabalho não deve ser visto somente como fonte estressora, uma vez que o simples fato de exercer atividades profissionais faz que as pessoas possam ser potencialmente mais saudáveis. É o que defendem Chen e Cooper (2014) em suas pesquisas, concluindo que as pessoas empregadas relatam mais satisfação com a vida, maior nível de autoestima, bem como uma visão pessoal mais eficaz e relações interpessoais mais satisfatórias. Ao contrário, aquelas que estão desempregadas apresentam níveis mais baixos de saúde mental, sendo que a falta de um emprego é preditor de adoecimento mental. Além de ser uma fonte de sustento, como indicam Colomby, Oltramari & Rodrigues (2018), o trabalho é um meio de se relacionar com as demais pessoas, de se sentir parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação e de ter um objetivo a ser atingido na vida. Damasio et. al (2013) complementam que o trabalho tem um papel imprescindível na construção da identidade dos sujeitos, podendo ser uma das principais fontes de sentido e realização existencial.

No ambiente organizacional, os fatores protetivos no ambiente de trabalho estão associados à ideia de apoio e de ajuda, com flexibilidade e tolerância nas relações interpessoais. São responsáveis por potencializarem, em toda a comunidade organizacional, a competência emocional, reflexiva, comunicativa e de convivência. Para Zanelli e Kanan (2018), uma cultura organizacional focada, exclusivamente, em produtividade e em lucros, desconsiderando a influência dos aspectos de bem-estar dos seus trabalhadores, facilitará a ocorrência de riscos

psicossociais e contribuirá para o adoecimento. Diante disso, entendem os referidos autores que a preocupação com a saúde dos trabalhadores e a segurança no trabalho deve constituir um valor estratégico para toda a comunidade organizacional, e os valores éticos de uma organização saudável são influenciados pela cultura da organização e construídos pela gestão.

Dessa forma, uma organização pode ter influência tanto positiva quanto negativa na saúde dos trabalhadores. Jiménez e León (2010) detalham os principais fatores organizacionais e de trabalho que poderão servir de indicadores para avaliar o grau de intervenção positiva e negativa de uma organização em relação aos funcionários, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 – Fatores indicadores de intervenção positiva e negativa nos trabalhadores

<b>Fatores Organizacionais</b>	
<b>Política e Filosofia da Organização</b>	Relação trabalho-família Gestão de recursos humanos Política de segurança e de saúde Responsabilidade social e corporativa Estratégia empresarial
<b>Cultura Organizacional</b>	Política de relações de trabalho Informação organizacional Comunicação organizacional Justiça organizacional Supervisão/Liderança
<b>Relações Organizacionais</b>	Clima organizacional Representação sindical Convenções coletivas
<b>Fatores de Trabalho</b>	
<b>Condições de Emprego</b>	Tipo de contrato Salário Plano de carreiras
<b>Desenho do Posto de Trabalho</b>	Rotação de postos Trabalho coletivo
<b>Qualidades do Trabalho</b>	Uso de habilidades pessoais Demandas de trabalho Autonomia e capacidade de controle Segurança física no trabalho Apoio social Horas de trabalho Teletrabalho

Fonte: Jimenez e Leon (2010). Versão adaptada - traduzida pelo autor.

A tabela acima retrata bem os fatores organizacionais e de trabalho que devem ser bem geridos com o objetivo de potencializar a proteção dos trabalhadores no meio ambiente do trabalho. Sobre o tema, Sônia Gondim e Narbal Silva (2014, p. 196) ponderam que, não raramente, os gestores investem tempo e recursos financeiros em reestruturações de políticas e práticas de gestão de pessoas sem se atentarem ao que, de fato, traz reflexos positivos à saúde mental dos trabalhadores. Os autores, então, sugerem a adoção das seguintes medidas, que não esgotam as múltiplas possibilidades existentes:

- a) investir na qualidade de vida no trabalho de modo a construir ambientes físicos e psicossociais favoráveis à saúde integral da pessoa, facilitando o melhor ajuste pessoa-ambiente;
- b) estabelecer relações entre gestores e demais trabalhadores que facilitem a expressão de pensamentos e sentimentos sobre o trabalho e a organização, haja vista que a liderança medeia a relação entre motivação e desempenho;
- c) buscar identidade entre as metas individuais e organizacionais, visando facilitar a incorporação de metas grupais e organizacionais;
- d) promover a participação econômica e política das pessoas, em especial nos aspectos que afetam de modo direto ou indireto suas vidas nos ambientes físico e psicossocial de trabalho, potencializando o envolvimento afetivo no trabalho;
- e) oferecer suporte organizacional para favorecer melhor ajuste pessoa-ambiente;
- f) cultivar transparência nos processos de comunicação organizacional, para que as pessoas possam ter informações claras e relevantes de que necessitam para atuar nas organizações;
- g) promover a justiça organizacional na distribuição de recompensas e benefícios, visando minimizar a percepção de iniquidade organizacional;
- h) preparar os gestores e demais trabalhadores para dar e receber feedbacks eficazes, tendo como alvo a promoção do feedback de processo (orientador de condutas) em detrimento do de desempenho (diagnóstico positivo ou negativo); e
- i) criar perspectivas de crescimento pessoal e profissional por meio de políticas de treinamento, desenvolvimento e educação continuada, para oferecer possibilidades futuras de estabelecer metas orientadoras de ações.

Na mesma linha, Zanelli e Kanan (2018) citam os seguintes exemplos de fatores psicossociais positivos no ambiente de trabalho: 1) bem-estar no trabalho; 2) comunicação saudável; 3) conciliação trabalho-vida pessoal; 4) práticas positivas de liderança; 5) reciprocidade, recompensa e reconhecimento; 6) relacionamentos saudáveis; 7) satisfação no trabalho; e 8) trabalho com sentido.

Essa relação de fatores demonstra o crescimento da dimensão positiva do conceito de saúde mental do trabalhador, o que foi incentivado pela expansão da Psicologia Positiva, movimento que surgiu oficialmente nos Estados Unidos, no final dos anos 1990, a partir da iniciativa de pesquisadores que começaram a desenvolver estudos para a promoção de uma mudança no foco da psicologia, da reparação dos aspectos ruins da vida para a construção de qualidades positivas ou virtudes (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De acordo com Ana Vazquez (2019), as pesquisas recentes em Psicologia Positiva tratam de modo diferente o construto do trabalho. Ao invés de associá-lo a um conjunto de fatores com consequências negativas (os riscos psicossociais), são avaliados em conjunto os fatores de promoção da saúde dos trabalhadores, cujos consequentes principais são o bem-estar laboral e, em sua dimensão cognitiva, a satisfação de vida. Trabalho saudável, para a linha da Psicologia Positiva, é aquele que está organizado de forma a preservar a energia vital e a autorrealização das pessoas em suas atividades laborais, considerando o acesso aos recursos necessários e à proteção de sua saúde no trabalho (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).



Na gestão de pessoas, esse movimento positivo foi caracterizado pelo direcionamento das intervenções para aspectos que impulsionam, por exemplo, a motivação e o desempenho adequado não apenas à produção, mas também à saúde do trabalhador (VAZQUEZ; SCHAUFELI, 2019). O conceito de trabalho e de organizações também foi adaptado de acordo com a identificação da complexidade desses fenômenos, levando-se em conta as características positivas das pessoas, de seu comportamento, de suas relações e do contexto organizacional de sua prática profissional (DALANHOL; MACHADO; PIZARRO; HUTZ; VAZQUEZ, 2017).

O movimento da Psicologia Positiva fez com que diferentes conceitos ganhassem espaço no campo científico, tais como resiliência, engajamento, florescimento, gratidão, compaixão, otimismo, perdão. Sem desconsiderar os fatores ou desfechos negativos do trabalho, importantes ganhos dos estudos sobre insatisfação laboral, Burnout, violência no trabalho, dentre outros, são considerados em conjunto com a análise das variáveis positivas (VAZQUEZ; PIANEZOLLA; HUTZ, 2018).

Para Mihaly Csikszentmihalyi (2004), o trabalho sempre será um grande paradoxo, pois enquanto muitos passam a vida sonhando com a aposentadoria, grande parcela declara que continuaria a trabalhar mesmo que não dependessem do salário para garantir sua sobrevivência e de sua família. Uma interessante reflexão sobre esse paradoxo é realizada por Yves Clot (2006) em sua teoria sobre a função psicológica do trabalho, destacando a importância fundamental do trabalho na vida do sujeito para a construção da identidade e para a saúde. Para este autor, o trabalho é o lugar em que se desenrola para o sujeito a experiência dolorosa e decisiva do real, entendido como aquilo que resiste à sua capacidade, às suas competências e ao seu controle na organização do trabalho. Ao discorrer sobre a centralidade do trabalho na vida do homem, Dejours (1992) afirma que a própria identidade do sujeito é o resultado de uma conquista que passa pelo reconhecimento do ‘trabalhador’ no Homem”.

Sendo o trabalho um estabilizador da identidade do sujeito, pode-se compreender que uma experiência positiva depende da existência concreta dos fatores psicossociais positivos. Caso estas condições não estejam presentes no trabalho, este será fonte de alienação e de marasmo, conforme explica Csikszentmihalyi (2004). Segundo este autor, em uma situação ideal, os gestores precisam atentar para tais fatores, caso tenham como objetivo liderar uma organização duradoura, em que os trabalhadores estejam motivados a participar deste crescimento e queiram investir naquilo que fazem. Se os gestores forem capazes de propiciar um ambiente de trabalho que proporcione aos indivíduos condições para que expandam ao máximo suas potencialidades, o resultado provável é a existência de trabalhadores

comprometidos, em estado de saúde mental positiva, além de um ambiente aprazível de trabalho. (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Com a Psicologia Positiva ao contexto organizacional, surge o conceito de comportamento organizacional positivo, voltado para o estudo das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho organizacional, o que pode contribuir para uma gestão mais eficaz das pessoas nas organizações (PALMA et al., 2007). Aplicar tal conceito no contexto laboral, contudo, requer a adoção de um novo modelo de gestão, direcionada para o desenvolvimento e o reconhecimento das potencialidades, das forças e das virtudes dos trabalhadores. Além disso, a prática da Psicologia Positiva também propõe estimular o desenvolvimento das forças positivas inerentes à pessoa e sugere o investimento em intervenções nos ambientes laborais como forma de reduzir o preconceito e o estigma existentes em relação aos transtornos mentais e comportamentais (COGO, 2011).

Os aspectos teóricos trazidos neste segundo capítulo demonstram que, diante do efeito paradoxal que o trabalho produz na vida do ser humano, os fenômenos psicossociais relacionados ao trabalho podem ser interpretados como favoráveis, quando oferecem suporte e proteção aos trabalhadores, hipótese em que são considerados psicossocialmente positivos; e desfavoráveis, quando ameaçadores, perigosos e de risco, situações em que se configuram como psicossocialmente negativos.

Edith Selligman-Silva, uma das maiores especialistas na área, afirma que “o trabalho, conforme a situação, tanto poderá fortalecer a saúde mental quanto vulnerabilizá-la e mesmo gerar distúrbios que se expressarão coletivamente e no plano individual” (2011, p. 35). Em outras palavras, o trabalho poderá ser fonte de sofrimento, mas também de satisfação para o ser humano. Em razão disso, defende-se nesta pesquisa que uma adequada proteção da saúde mental do trabalhador requer o estudo conjunto dos fatores da organização do trabalho que podem levar ao adoecimento psíquico dos profissionais, bem como daqueles que podem impulsioná-los a uma condição psicológica positiva, pois saúde mental não se restringe a uma mera ausência de doenças desse tipo.

### **3 ESTUDO DE CASO: A SAÚDE MENTAL DOS MEMBROS DA PROCURADORIA-GERAL FEDERAL**

A partir dos conhecimentos teóricos trazidos nos capítulos anteriores, este momento da pesquisa é dedicado à análise do panorama de proteção da saúde mental na Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU).

No âmbito do serviço público federal, os transtornos mentais e comportamentais estão entre as principais causas de afastamento por motivo de saúde, tema que possui contornos peculiares, visto que a saúde mental ainda é um tema cercado por incompreensão e estigma (CAVALIERI, 2021). De acordo com Lancman et al. (2007), os profissionais do setor público, embora possuam uma relação mais estável de trabalho, estão submetidos a outras formas de instabilidade, como deterioração das condições de trabalho e responsabilização, por parte da sociedade em geral, por eventuais deficiências dos serviços públicos prestados.

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

Conquanto o absenteísmo seja um tema historicamente tratado em variadas publicações científicas no Brasil, ainda é muito incipiente a investigação a respeito de tal fenômeno no âmbito das carreiras da Advocacia Pública, que estão na linha de frente de defesa do Estado Brasileiro (seja da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios) e de suas respectivas políticas públicas (CAVALIERI, 2021). Por essa razão, elegeu-se como objeto de pesquisa a Procuradoria-Geral Federal, carreira pertencente à Advocacia Pública, que, juntamente com Ministério Público, Advocacia e Defensoria Pública, compõe as Funções Essenciais à Justiça previstas na Constituição Federal de 1988.

Assim, buscando contribuir para a promoção de um clima de interesse pelo assunto no ambiente acadêmico e organizacional, este capítulo será dividido em duas partes: uma primeira parte teórica, para aprofundar o conhecimento sobre o absenteísmo por adoecimento psíquico e avançar no tratamento do tema enquanto problema de gestão dos fatores psicossociais no trabalho; em seguida, uma parte empírica, baseada em trabalho publicado que identificou os índices de absenteísmo-doença e a percepção dos Procuradores Federais a respeito do tema. Serão analisados, ainda, os resultados obtidos em pesquisa realizada pela Associação Nacional

dos Advogados Públicos Federais, em parceria com o Instituto Trabalhar-se, denominada “Diagnóstico dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho dos membros das carreiras da Advocacia Pública Federal” (ANAFE, 2021), a fim de avançar na investigação do problema e avaliar quais medidas de proteção deveriam ser implantadas para promover a saúde dos trabalhadores no âmbito do referido órgão.

### **3.1 Breves considerações sobre a carreira de Procurador Federal**

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

A Advocacia Pública pode ser considerada como um exemplo concreto do processo de mudança ocorrido em determinadas formas de trabalho no setor público, em que técnico e político passam a constituir um regime de maior diálogo e interlocução. Trata-se de um regime híbrido, em que agentes políticos se utilizam cada vez mais de conhecimento técnico para legitimar suas ações, enquanto a alta burocracia passa a desenvolver habilidades políticas e capacidade de responder aos eleitos e à sociedade (CAVALIERI, 2021). A existência de um regime de interlocução e diálogo não significa, contudo, que os Advogados Públicos sejam considerados “advogados do governo”, conforme distinção bem estabelecida por André Cyrino (2017):

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

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

Com a edição da Lei Federal nº 10.480/2002, foi criada a Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União, com autonomia administrativa e financeira. É

composta pelos Procuradores Federais e dirigida pelo Procurador-Geral Federal, nomeado pelo Presidente da República, por indicação do Advogado-Geral da União, entre bacharéis de direito de elevado saber jurídico e reconhecida idoneidade. A função dos Procuradores Federais é definida pela lei como sendo a de representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações públicas federais, as respectivas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos, a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial (BRASIL, 2002).

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

### **3.2 O absenteísmo por adoecimento psíquico: um problema de gestão dos fatores psicossociais no trabalho**

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

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

O autor brasileiro Idalberto Chiavenato (1994) se alinha ao conceito amplo de absenteísmo trazido por Jucius, considerando-o como a falta do empregado ao trabalho, isto é,

a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram ausentes do trabalho, incluindo os atrasos.

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

Nesta pesquisa, adota-se o conceito de absenteísmo-doença como o período ininterrupto de ausência ao trabalho, em decorrência de uma incapacidade temporária do indivíduo para a execução da tarefa a ele atribuída - definição feita pela Organização Internacional do Trabalho – OIT (1989). Partindo deste conceito, adere-se à ideia trazida por Daphnis Souto (1980), para quem o absenteísmo-doença é essencialmente um problema de gestão, e qualquer plano bem estruturado para controle de absenteísmo deverá desenvolver um clima de interesse pelo assunto em toda a organização.

Quando relacionado a doenças psíquicas, o absenteísmo é uma consequência dos fatores de risco psicossocial, conforme mencionado anteriormente, sendo causado muitas vezes por fatores ligados à própria instituição, tendo em vista os impactos psicológicos de uma direção deficiente que não preconiza uma política prevencionista e humanista, como afirmam Silva e Marziale (2000). Dessa forma, entende-se que o absenteísmo por adoecimento psíquico está diretamente relacionado à organização do trabalho.

A organização do trabalho, segundo Dejours (1994), inclui a forma como ocorre a divisão do trabalho nas organizações, o conteúdo das atividades realizadas, o sistema hierárquico, as formas e modalidades de comando, bem como as relações de poder entre níveis hierárquicos e as questões relativas à responsabilidade dos trabalhadores. Assim, a organização do trabalho resulta das relações intersubjetivas entre trabalhadores e suas organizações, de maneira a influenciar o nível de saúde mental dos indivíduos.

Nessa linha, o autor espanhol Juan Otero (1993) considera o absenteísmo mais como um indicador da satisfação laboral do que como um índice de enfermidade. Por sua vez, o psiquiatra e psicanalista Christophe Dejours (1992) trata o absenteísmo como uma manifestação de esgotamento do trabalhador, isto é, uma busca por equilíbrio quando se chega ao limite de insatisfação com o “trabalho adoecedor”. O trabalho, embora seja uma atividade

indispensável para o desenvolvimento individual e coletivo das pessoas (MURCHO; JESUS, 2014), pode se tornar adoecedor na medida em que contenha fatores de risco para a saúde mental dos profissionais.

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

### 3.3 O absenteísmo por adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral federal em números

Em trabalho publicado no ano de 2021, utilizou-se técnica quantitativa com o objetivo de coletar os seguintes dados: 1) o número de afastamentos por motivo de saúde mental entre os membros da Procuradoria-Geral Federal, nos anos de 2016 a 2018; 2) a quantidade de dias de afastamento por motivo de saúde mental em cada ano pesquisado; 3) o percentual de afastamentos por adoecimento psíquico em relação à totalidade de absenteísmo-doença no período avaliado (CAVALIERI, 2021).

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

#### Quadro 1 – Total de licenças para tratamento da própria saúde

<b>2016:</b> 608 membros com licença para tratamento da própria saúde – 22.506 dias de afastamento no ano;
<b>2017:</b> 650 membros com licença para tratamento da própria saúde - 22.915 dias de afastamento no ano;
<b>2018:</b> 654 membros com licença para tratamento da própria saúde - 21.190 de dias de afastamento no ano.

Fonte: Processo Administrativo AGU nº 00696.000113/2019-42

#### Quadro 2 – Quantitativo de afastamentos por depressão

<b>2016:</b> 27 membros com licença por motivo de depressão - 1.712 dias de afastamento no ano;
<b>2017:</b> 36 membros com licença por motivo de depressão – 1.724 de dias de afastamento no ano;
<b>2018:</b> 33 membros com licença por motivo de depressão – 1.932 de dias de afastamento no ano.

Fonte: Processo Administrativo AGU nº 00696.000113/2019-42

### Quadro 3 – Afastamentos por transtornos neuróticos, estresse e psicossomáticos

<b>2016:</b> 44 membros com licença para tratamento de transtornos neuróticos, estresse e psicossomáticos - 1.900 dias de afastamento no ano;
<b>2017:</b> 62 membros com licença para tratamento de transtornos neuróticos, estresse e psicossomáticos - 2.886 de dias afastamento no ano;
<b>2018:</b> 62 membros com licença para tratamento de transtornos neuróticos, estresse e psicossomáticos - 3.238 de dias de afastamento no ano.

Fonte: Processo Administrativo AGU n° 00696.000113/2019-42

Diante dos dados obtidos, as tabelas abaixo demonstram os seguintes percentuais relacionados ao absenteísmo por adoecimento psíquico:

Tabela 4 – Percentuais de absenteísmo por adoecimento psíquico

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

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

Assim, a pesquisa quantitativa aponta para crescimento de cerca de 4% ao ano do absenteísmo por adoecimento psíquico em relação ao total de absenteísmo-doença, fazendo com que os transtornos mentais e comportamentais sejam a principal causa de absenteísmo por doença na Procuradoria-Geral Federal entre os anos de 2016 e 2018 (CAVALIERI, 2021). Trata-se de um dado alarmante e que merece atenção especial por parte dos gestores públicos, uma vez que os quadros depressivos têm um impacto significativo tanto saúde do servidor quanto no absenteísmo, pois geram períodos prolongados de licença-saúde e um alto custo ao erário. Além disso, o índice elevado de absenteísmo inegavelmente traz variados prejuízos a qualquer organização, como déficit de pessoal, desorganização do serviço, insatisfação e sobrecarga entre os profissionais presentes, queda da qualidade e da quantidade do trabalho prestado, diminuição da eficiência, aumento do custo operacional, entre outras consequências (CAVALIERI, 2021).



O absenteísmo por adoecimento psíquico, se não for devidamente gerenciado, pode se tornar ainda mais grave no contexto pandêmico e com a consolidação do “meio ambiente digital do trabalho”. Na Procuradoria-Geral Federal, o teletrabalho se tornou oficialmente regulamentado por meio da Portaria Normativa AGU nº 3, de 28 de janeiro de 2021. De acordo com a norma, cada unidade da AGU poderá ter até 50% de seus membros em regime de trabalho remoto, com o objetivo de se promover o aumento da eficiência e a melhoria dos resultados institucionais; a busca da sustentabilidade orçamentária e financeira da Advocacia-Geral da União; e a valorização das pessoas e a promoção da qualidade de vida (AGU, 2021). Ocorre que a instituição do teletrabalho, por si só, não garante a valorização das pessoas e a promoção da qualidade de vida, como a Portaria Normativa citada pretende fazer crer em seu artigo 2º. Isso porque as atividades profissionais exercidas de maneira remota, que *a priori* poderiam ser consideradas como um benefício, podem trazer efeitos deletérios à saúde mental dos profissionais, uma vez que o trabalho passou a ocupar e dividir espaço com outras atividades, misturando e invadindo espaços que antes possuíam limitações mais claras (CAVALIERI, 2021).

Diante da necessidade de continuação da pesquisa a respeito do absenteísmo quantitativo, com a obtenção de dados a partir da pandemia Covid-19 e da implementação do regime de trabalho remoto, tentou-se coletar junto à AGU a quantidade de afastamentos por adoecimento psíquico nos anos de 2019 a 2022. A instituição prestou informação de que todos os dados estão contidos na plataforma “AGU Pessoas”, em que foi lançado um painel de afastamentos. Todavia, observou-se uma inconsistência de informações, tendo em vista que a maioria dos afastamentos por motivo de saúde está descrita como “sem CID registrado”. Embora louvável a iniciativa de publicar um painel com informações atualizadas e detalhadas a respeito dos afastamentos na instituição, esta pesquisa opta por não divulgar os dados posteriores ao ano de 2018, diante da probabilidade concreta de subdimensionamento do quantitativo constante da referida plataforma.

### **3.4 A percepção dos Procuradores Federais e os fatores psicossociais na instituição**

Ainda no que diz respeito ao recente estudo publicado, a técnica qualitativa escolhida foi a realização de uma entrevista estruturada, na modalidade “survey online”. Catorze Procuradores Federais responderam às perguntas abertas contidas no questionário estruturado, que teve como objetivo avaliar a percepção dos membros a respeito de temas como ambiente e condições de trabalho, satisfação com o trabalho, fatores predisponentes do adoecimento psíquico e motivação para o trabalho (CAVALIERI, 2021).

A análise qualitativa dos dados obtidos por meio da entrevista estruturada enviada aos Procuradores Federais, embora não em número suficiente para refletir globalmente a visão dos trabalhadores, traz maior clareza acerca dos fatores presentes no ambiente de trabalho que possuem relação direta com o adoecimento psíquico dos membros da instituição (CAVALIERI, 2021). Continuamente, os referidos dados foram comparados aos resultados obtidos em pesquisa realizada pela Associação Nacional dos Advogados Públicos Federais em parceria com o Instituto Trabalhar-se, denominada “Diagnóstico dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho dos membros das carreiras da Advocacia Pública Federal” (ANAFE, 2021).

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

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

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

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

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

**Participante 12:** Excesso de trabalho.

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

**Participante 11:** Excesso de trabalho, divisão não igualitária da carga de trabalho, estresse gerado para conseguir cumprir todos os prazos processuais e administrativos (CAVALIERI, 2021, p. 10).

Os relatos acima são convergentes com os resultados da pesquisa realizada pela ANAFE, conforme trechos abaixo:

Os inúmeros processos que chegam diariamente via sistema e o curto espaço de tempo para realizá-los é uma queixa predominante nas entrevistas realizadas durante a pesquisa. Não foram poucas as pessoas que expressaram dizeres como: “é uma tarefa impossível de se cumprir”, “não tem fim”, “o volume é insano”, “a expressão sextou não existe para mim”. Essas falas evidenciam a predominância de um modo de trabalhar que enfrenta diariamente “aquilo que ultrapassa o aceitável” quando o assunto é a demanda de atividades e o tempo prescrito para sua execução.

A relação entre o excessivo número de processos e os prazos curtos para realizá-los se amplia para um cotidiano em que os sistemas informacionais, “trancam”, “atrasam”, “às vezes não funcionam”. [...]Torna-se fundamental dizer que o que foi relatado nas entrevistas possibilitou a compreensão de que a sobrecarga não é efeito somente da quantidade de processos, mas, sobretudo das formas de gestão e organização do trabalho. Destacam-se algumas expressões enunciativas: “no começo eu ficava feliz quando conseguia dar conta de tudo no prazo, depois via que no próximo dia chegaria mais, e mais e mais”, “não tem fim”, “é de segunda a segunda”, “quando termina já tem mais e mais”, “tudo o que eu queria era ver o Sapiens limpo, mas isso é impossível”, “penso no trabalho o tempo todo, mesmo não estando nele”, “quando eu paro para qualquer coisa já penso que nesse tempo poderia ter feito mais um processo”, “se não faço, sinto culpa”, “com a quantidade de serviço que vem, se você trabalhar 24 horas, não dá conta, o sistema é aberto 24 horas, você não consegue se desligar” (ANAFE, 2021, p. 26-27).

A sobrecarga de trabalho se insere na discussão sobre a organização do trabalho, pois ela evidencia os fatores indicativos dos ritmos, prazos e condições de trabalho. Sentir-se assolado pela sobrecarga de trabalho e suas condições precárias ocasiona, muitas das vezes, a exaustão física e mental do servidor, influenciando na produtividade, desempenho, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional, saúde e bem-estar, satisfação na vida e satisfação dos usuários (MARCO et al, 2008).

Os relatos dos Procuradores Federais evidenciam um aspecto que Maurizio Lazzarato (2014) entende predominante no universo da organização do trabalho contemporâneo: produzir trabalhadores que se reconheçam sempre em déficit, em dívida no trabalho. Em prol das chamadas eficiência e produtividade, a gestão do trabalho prioriza sistemas informacionais, nada mais do que algoritmos de controle que reduzem tudo o que diz respeito ao trabalho a um número, em resultado. Nesse processo, a gestão se desobriga dos riscos e responsabilidades justamente porque transforma em responsáveis aqueles que terão que administrar a rotina de trabalho, a dívida e o déficit, a meta, o medo, a exaustão. Da gestão da dívida surge um trabalhador que se reconhece como endividado (LAZZARATO, 2014).

De acordo com Byung-Chul Ham (2015), essa forma de organização do trabalho exige que trabalhadores e trabalhadoras se tornem administradores de si e do tempo, construindo um modo de viver e trabalhar que carrega o imperativo do desempenho. Esse problema tende a se agravar na nova realidade de “home office”, como abordado anteriormente, visto que o trabalho remoto causa esgotamento ainda maior do que em escritório, em razão da carência de

rituais e estruturas temporárias fixas, além da falta de contatos sociais (HAM, 2021). Esse contexto está claramente retratado na fala do seguinte participante:

**Participante 14:** Sofro por ansiedade e estresse ocasionados em razão da necessidade de cumprir prazos e tarefas com uma elevada carga de trabalho, o que gera o medo de cometer erros. O excesso de trabalho tira parte do tempo para realização de outras coisas importantes na vida (CAVALIERI, 2021, p. 10).

O trecho acima merece reflexão. Antes mesmo da pandemia Covid-19, nossa sociedade já vinha padecendo de uma fadiga causada por uma necessidade exagerada de rendimento, por um imperativo interno e externo de ter de produzir cada vez mais, algo que é propagado em massa nas redes sociais. O sujeito é explorado pelos outros, mas também por si próprio. Sem uma atenção consistente à saúde mental, essa lógica dos “empreendedores de si mesmo” tende a aumentar ainda mais os índices de adoecimento psíquico na sociedade, pois, além de levar ao esgotamento físico e mental, reduz em grande escala o tempo do indivíduo para o lazer, para o ócio, e para a “realização de outras coisas importantes da vida”, como dito pelo participante (CAVALIERI, 2021).

Neste ponto, é importante fazer uma ponderação a respeito das relações de gênero no campo problemático que envolve o esgotamento e a sobrecarga no trabalho, tendo em vista a multiplicação da sobrecarga das mulheres em razão da dupla jornada. A pesquisa “Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil”, realizada pelo IBGE (2020), revela que em 2019 as mulheres dedicaram-se aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens (21,4 horas contra 11,0 horas). No caso específico das mulheres que compõem os quadros da Procuradoria-Geral Federal, isso significa que as exigências do cotidiano laboral disputam, tanto em termos de tempo, quanto de investimento biopsíquico-cognitivo, com os afazeres domésticos, a gestão da casa e o cuidado de pessoas.

O volume excessivo de trabalho, relatado pelos Procuradores, torna-se um problema ainda mais complexo em virtude da ausência de concursos públicos para o cargo – o último ocorreu no ano de 2013. Com a ocorrência de aposentadorias ao longo dos últimos anos, torna-se inevitável o déficit de pessoal e o aumento da carga de trabalho. Trata-se de um contexto que exige a adoção de soluções estratégicas pela gestão com objetivo de tornar as condições de trabalho mais satisfatórias e menos propícias ao adoecimento (CAVALIERI, 2021).

Outra relevante questão destacada pelos Procuradores Federais também está diretamente relacionada à organização do trabalho. Observou-se um sentimento de injustiça, seja pela ocorrência de pressões por parte de chefias, pela existência de um ambiente de trabalho em que não há reconhecimento aos profissionais, ou mesmo pela distribuição de

cargos e funções que não tem o mérito e nem o perfil dos Procuradores como critérios determinantes:

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

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

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

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

**Participante 06:** Some-se isso ao fato de termos uma carreira naturalmente hierarquizada com base em funções atribuídas muitas vezes arbitrariamente e temos um ambiente propício à desestabilização emocional. Primeiro, porque o Procurador não exerce quantitativa e qualitativamente o trabalho que entende como ideal. Segundo, porque quando busca realizar um bom trabalho, a despeito de tudo isso, acaba penalizado com mais trabalho e pouco reconhecimento. O ambiente não é estimulante ao crescimento, e sim a estagnação. No final, o desestímulo abre as portas para o adoecimento (CAVALIERI, 2021, p. 11-12).

Os relatos acima sugerem a existência de um estilo gerencialista de gestão, caracterizado por estrutura verticalizada, forte sistema de regras, sistema disciplinar rígido, culto às figuras de liderança e dificuldade de reconhecimento do outro (FACAS, 2013).

Segundo a pesquisa realizada pela ANAFE, existe uma lógica de gestão caracterizada pelo medo:

O medo opera como um dispositivo da gestão do trabalho. As pessoas não param, mesmo que cansadas. O PAD (Processo Administrativo Disciplinar) se corporifica como um motor para o trabalho incessante. O medo em sofrer um processo administrativo aciona um funcionamento de aceleração e de uma conexão permanente com o trabalho. As falas mostram um desligamento do sentido do trabalho e um movimento de produção que se cria pelo discurso da punição: “é impressionante, mas trabalhamos para não sermos punidos”, “o volume aumenta o medo de errar”, “eu fico pensando: não posso errar, não posso errar, e a angústia aumenta”, “temos medo de processo disciplinar”, “se trabalha no limite e ainda pode ser punido”, “a corregedoria e o gestor são os primeiros a apontar a perda de prazos, logo eles que deveriam nos auxiliar na construção de melhores processos e formas de trabalhar”, “estão preferindo punir para mostrar para a sociedade.” Isso não quer dizer que não há sentido no trabalho realizado, mas que a percepção dos membros das carreiras sob o controle se seu trabalho ultrapassa o prazer do senso de utilidade de sua produção. Durante as entrevistas, duas possibilidades de responder PAD’s se evidenciaram: a perda de prazo ou o erro. A perda de prazo parece ser a que mais desorganiza os membros das carreiras em sua cotidianidade: “a gente tira férias para trabalhar, porque nas férias para de cair processo lá”, “pego atestado para trabalhar”, “nos domingos trabalho pelo menos 6 horas, para conseguir não entrar a semana devendo tanto”, “trabalhamos nas férias, feriados, final de semana, acordo de madrugada”. A perda de prazo faz com que o trabalho borre as fronteiras de tempo e espaço de trabalho, vida privada e vida profissional, e parece ser o disparador de um modo de vida desestabilizador e produtor de sofrimento e adoecimento. Enquanto que o medo de errar, vem como consequência de um trabalho que muitas vezes se dá sem a atenção necessária pelo ritmo imposto. O medo de errar habita a futuridade, causando sintomas ansiosos: “um advogado ter que responder no TCU é um problema, nenhum salário compensa isso” (ANAFE, 2021, p.34-35).

A responsabilização única e exclusiva do trabalhador causa a sensação de desamparo, mostrando um não reconhecimento pelas chefias do trabalho prestado. Quando o modelo de gestão é baseado no medo e no não reconhecimento, as vivências dentro do ambiente de trabalho tornam-se adoecedoras. De acordo com Gaulejac (2007), na empresa gerencial a incerteza não é tanto um recurso, mas sim uma ameaça; não há certeza dos critérios utilizados, principalmente em relação a recompensas e sanções. A proposta gerencial é de que os trabalhadores aceitem o risco, e vivam com o sentimento de não mais controlarem seu ambiente de trabalho. Os autores Ana Mendes, João Areosa e Luciane Araújo (2021) afirmam que o modelo de gestão gerencialista é reconhecido por ser gerador de angústia e sofrimento, trazendo a perfeição como imperativo, num ambiente em que a pessoa que trabalha não pode errar, falhar nem fracassar. E caso isso aconteça, os coletivos estão tão fragmentados pelas práticas cotidianas que toda a abordagem do adoecimento é feita de forma individual e culpabilizando o sujeito que adoce.

Para avaliar a satisfação com o trabalho por parte dos Procuradores Federais participantes, foi solicitado que comentassem acerca de momentos em que se sentem mais cansados ou desanimados com o trabalho e com a carreira, e sobre situações nas quais sentem

prazer e realização com o trabalho que desempenham. Observou-se, novamente, uma incidência significativa de problemas de gestão como fatores que mais geram insatisfação aos profissionais, conforme relatos abaixo:

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

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

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

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

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

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

**Participante 05:** Quando tempo precioso é desperdiçado em debates inócuos, imposições infundadas, reuniões dispensáveis e estabelecimento de regras inoportunas. O clima de disputa e a tentativa de conquistar terreno pelo poder geram duas categorias de procuradores federais que nunca deveriam ser distanciadas (CAVALIERI, 2021, p. 12-13).

Pelos relatos dos Procuradores Federais, fica evidente a necessidade de implementação de um estilo de gestão que, ao contrário do modelo gerencialista, apresente como característica uma maior coesão e união, valorizando as relações de troca, favorecendo vivências de bem-estar no trabalho, com uma maior cooperação nas relações de trabalho, sobretudo entre níveis

hierárquicos. Nesse sentido, Andréa Rodrigues (2015) afirma que a avaliação madura sobre as condições de trabalho do servidor, especialmente no que diz respeito à qualidade dos relacionamentos, pode revelar muito sobre o grau de cooperação entre pares e entre níveis hierárquicos. A experiência de cooperação favorece a construção de sentido do trabalho, reforça o empoderamento, bem como proporciona aquisição de competências técnicas e comportamentais, o que tende a diminuir o sentimento de injustiça existente no ambiente de trabalho.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Participante 05:** Quando atuo com autonomia e liberdade para pensar, pesquisar, postular, peticionar e exercer a missão institucional da qual tenho plena vocação (CAVALIERI, 2021, p. 13-14).



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

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

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

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

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

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

**Participante 02:** Remuneração. Prerrogativas. Estabilidade.

**Participante 14:** Estabilidade, boa remuneração e status social.

**Participante 05:** A paixão incondicional pelo que faço, o prazer de identificar teses, encontrar precedentes, formular posicionamentos e redigir argumentos convincentes (CAVALIERI, 2021, p. 14).

Depreende-se das respostas acima que, de uma forma geral, a Procuradoria-Geral Federal conta com membros vocacionados, satisfeitos com a remuneração, cientes da importância de suas funções, e bem-dispostos a executar um trabalho de qualidade (CAVALIERI, 2021). A satisfação e a motivação esbarram, contudo, em obstáculos diretamente relacionados à organização do trabalho, o que fica bem caracterizado nas respostas abaixo:

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

existindo nenhuma proporcionalidade entre reconhecimento/responsabilidade, o que seria bastante salutar para a instituição.

**Participante 03:** Penso que a carreira está focada em números, em como se extrair mais produtividade, mas os procuradores são pessoas, não são números. Procuradores não são recursos humanos, que esgotamos suas capacidades e depois são descartados. Penso que é dever da AGU concentrar esforços na gestão de pessoas, aferir periodicamente o bem-estar físico e emocional dos colaboradores (CAVALIERI, 2021, p. 14-15).

Identificadas situações e fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância, cabe à gestão atuar para proporcionar o pleno desenvolvimento das pessoas com base no diagnóstico realizado. Sobre o tema, Senge (1999) propõe uma metáfora que ilustra bem o desafio da gestão em relação à motivação nas organizações: as organizações são jardins, as plantas e flores são os trabalhadores, e os gestores são os jardineiros. Cabe aos gestores construir e manter belos jardins, que conciliam o estético e a salubridade, ou cultivar lugares pouco estéticos e inóspitos à proliferação de vida saudável.

Em linha convergente, Mário César Ferreira (2011) defende a construção de um modelo de gestão que estimule a qualidade de vida no trabalho por meio do estímulo à criatividade e à autonomia dos trabalhadores na execução das atividades. A inteligência humana é valorizada quando se tem autonomia e liberdade na execução das tarefas; ao contrário, quando não há essa margem de criação, de liberdade do fazer, que, somente, há o sentimento de controle, de vigia, de monitoramento, haverá tendência de o trabalho ser fonte de mal-estar e adoecimento. O autor complementa fazendo uma interessante análise do trabalho a partir dos pontos de vista cognitivo e social:

Do ponto de vista cognitivo, o trabalho deve ser, sobretudo, momento de criação, de execução com zelo e autonomia. O fazer criativo é sinônimo de desenvolvimento intelectual e também um forte antídoto da monotonia geradora de adoecimento. Do ponto de vista social, o trabalho deve ser gerador de harmonia e de cooperação permanentes. Dessa forma, ele forja o crescimento individual e coletivo e, sobretudo, facilita as práticas de reconhecimento de seus protagonistas (FERREIRA, 2011, p. 318).

Outra questão importante submetida à percepção dos Procuradores Federais está relacionada à reação da chefia e dos colegas quando diante de um caso de absentismo por adoecimento psíquico na instituição. Uma parte dos respondentes sente que predomina a compreensão com o profissional adoecido:

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

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

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

**Participante 01:** A impressão é de mais recentemente (desde os últimos 2 ou 3 anos) há uma melhor compreensão da correlação entre excesso de trabalho e problemas de saúde mental, então os colegas parecem mais solidários e menos críticos em caso de afastamentos. Mas, infelizmente, percebe-se que as pessoas que se afastam por estes motivos ainda são tidas como "fracas" ou "dissimuladas" por alguns colegas, ainda que estes não expressem direta e verbalmente esta opinião (CAVALIERI, 2021, p. 15).

Outros participantes, todavia, revelam um cenário negativo:

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

**Participante 13:** A minha percepção, em relação à reação dos Procuradores Federais, é embasada em provas que possuo, pois sofri violência psicológica e emocional - da minha chefia imediata - ao noticiar meu afastamento por motivos de transtorno relacionado à saúde mental. Uma triste realidade que é tratar com desprezo, como se fosse - parafraseando uma hodierna e popular expressão das redes sociais: "mimimi". A análise que faço, desses Procuradores (as) detentores de pré-conceito em relação às doenças que atingem a saúde mental, diante de tudo isso é que são pessoas levadas pelo automático na vida pessoal e isso reverbera, diretamente, na vida profissional, pois ficam alheias a sentimentos, alheias ao zelo e cuidado com as emoções e o psicológico. A impressão é que, algumas chefias, nos visualizam como robôs que devem ter produtividade independentemente de como a cabeça e coração estejam.

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

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

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

**Participante 06:** Dentro da carreira, as abordagens são diferentes a depender do colega. Vejo o acolhimento de alguns poucos, enquanto outros subestimam a doença e apontam o Procurador como "problemático" (CAVALIERI, 2021, p. 15-16).

A falta de empatia em relação aos profissionais que são afastados por adoecimento psíquico é um fator que, por potencializar o estigma do tema, pode levar ao fenômeno denominado presenteísmo, isto é, o exercício das atividades mesmo estando doente e incapaz de dar vazão à alta demanda recebida. De acordo com Ferreira (2011), o presenteísmo é um

“fenômeno fortemente presente nas organizações, que se expressa por falta de engajamento efetivo na execução das tarefas, desmotivação dos trabalhadores, baixa produtividade, falta de iniciativa, indisposição e postura do tipo ‘corpo presente e espírito ausente’”. Para Carneiro, Silva e Ramos (2018), o presenteísmo faz parte dos mecanismos que têm como objetivo mascarar o sofrimento existente, sendo uma estratégia defensiva utilizada pelos trabalhadores para tentar contornar ou camuflar o sofrimento. No caso em análise, a consequência é o Procurador Federal, mesmo adoecido, padece do temor de ser vítima de preconceito ou retaliação, e, por essa razão, não busca ajuda e prefere trabalhar doente a ter de se afastar para tratar de sua própria saúde, algo que, além de agravar o estado psíquico do indivíduo, pode trazer tantos prejuízos à instituição quanto a ausência física (CAVALIERI, 2021).

Com relação às ações desenvolvidas pela Advocacia-Geral da União, voltadas para a proteção da saúde mental de seus membros, a Secretaria-Geral de Administração da AGU prestou as seguintes informações:

#### Quadro 4 – Informações da Secretaria-Geral de Administração da AGU

Listaremos a seguir o histórico recente de ações desenvolvidas em curso e programadas no âmbito da Secretaria-Geral de Administração que se voltaram para a promoção do bem-estar, da qualidade de vida e da saúde física e mental, bem como as que abordam a questão da psicodinâmica do trabalho dos membros e servidores da AGU visando minimizar os riscos psicossociais:

##### **2021**

**- Palestra "Saúde Mental no Trabalho em Tempos de Pandemia e o Papel dos Líderes na Redução dos Impactos no Ambiente Corporativo" - 28/09/2021**

**- Palestra "Mindfulness e Autocompaixão para o Autocuidado" - 05/10/2021;**

**Palestra “Empatia no Trabalho” - 18/10/2021**

##### **2022**

**- Janeiro Branco - janeiro/2022:** série de 3 informes especiais, divulgados nos canais de comunicação internos, abordando o tema da Saúde Mental e estimulando o compartilhamento de estratégias pessoais de autocuidado;

**- Curso de Escutatória - março/2022;**

**- Campanha Abril Verde - abril/2022:** campanha divulgada nas redes de comunicação internas que teve como ponto central a conscientização sobre a importância de se agir de maneira preventiva quando se trata de doenças e acidentes de trabalho. A ação destinou-se ao incentivo coletivo de notificação de todo e qualquer ocorrência desta natureza, visto que somente conhecendo os números e características das situações será possível desenvolver uma abordagem verdadeiramente de prevenção. Além disso, foram mencionadas as iniciativas em desenvolvimento pela Coordenação de Gestão Estratégica de Pessoas

(COEPE) que estão presentemente voltadas para o tema e compartilhadas algumas dicas práticas de como tornar sua rotina de trabalho mais segura e saudável;

- **Campanha "Maternidade e Proteção à Amamentação no Ambiente Organizacional - maio/2022:** conjunto de matérias especiais a serem divulgadas semanalmente ao longo do mês, cujo foco é trazer conscientização sobre a importância do aleitamento materno e incentivar o compartilhamento de experiências acerca da maternidade e da amamentação;

Cabe mencionar que as atividades acima descritas estão atreladas ao **Programa AGU Mais Vida**, instituído pela Portaria Interna nº 190, de 10 de maio de 2012. Este visa promover ações integradas e sistemáticas que estimulem e facilitem o processo de mudança no estilo de vida e no ambiente de trabalho para melhoria da qualidade de vida de cada integrante da AGU. O programa está estruturado em torno dos eixos de 'prevenção e saúde', 'valorização profissional', 'integração sociocultural' e 'capacitação e desenvolvimento'. Em seu calendário anual, estão previstas as seguintes iniciativas:

**1) Campanha de vacinação contra a gripe influenza H1N1:** no ano passado foram imunizados 2.750 integrantes da Advocacia-Geral da União em todo o Brasil;

**2) Campanhas solidárias:** em 2021 foram realizadas 3 campanhas desta natureza. A primeira ocorreu simultaneamente à vacinação e focou na doação de itens alimentícios. A Campanha do Agasalho se destinou a arrecadar vestuários e cobertores, numa parceria com o Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado, o Pátria Voluntária. Por fim, o Natal Voluntário 2021 se voltou à doação de cestas básicas, alimentos avulsos e brinquedos para instituições de acolhimento a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social;

**3) Elogio funcional:** prevê o reconhecimento individual ou coletivo de Membro das Carreiras Jurídicas ou de Servidor Técnico-Administrativo em razão de destacado desempenho no cumprimento do dever funcional, podendo ser concedido a qualquer tempo. Seu intuito é valorizar colaboradores pela competência e empenho demonstrados.

Ainda no contexto do programa em questão, está atualmente em análise uma proposta de recriação do Comitê AGU Mais Vida, agora atendendo às diretrizes e regras estabelecidas pelo Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019, para colegiados da Administração Pública Federal. No sentido de suprir a carência de representantes nas diversas localidades da AGU e, ao mesmo tempo, viabilizar a logística das ações do programa, a sugestão é que o Comitê Gestor seja composto por integrantes (titulares e suplentes) lotados nas Superintendências de Administração da Secretaria-Geral de Administração.

**4) Ações de Prevenção e Combate à Covid-19:** A Advocacia-Geral da União (AGU) publicou regras que dispõem sobre as medidas de proteção e redução de riscos para o enfrentamento da pandemia da Covid-19. A Portaria nº 386, de 27 de outubro de 2020, estabelece medidas e regras para convivência no desempenho de trabalho presencial e para a execução segura das atividades nas unidades da AGU em todo o país. Com base na Portaria, a Secretaria-Geral de Administração (SGA) lançou uma cartilha com orientações e estratégias para a convivência segura, sempre com foco na preservação da integridade física e mental de todos os colaboradores da Instituição.

No âmbito das iniciativas com vistas à saúde mental e qualidade de vida, é também importante destacar a atuação da Coordenação de Gestão Estratégica de Pessoas (COEPE). O setor tem trabalhado ativamente em projetos de modernização da gestão de pessoas, propondo e desenvolvendo ações com potencial para transformar positivamente as rotinas e o ambiente laboral da AGU. São eles:

**1) Programa de Saúde Mental:** o programa irá endereçar o tema da Saúde Mental em suas diversas perspectivas, envolvendo etapas de diagnóstico, capacitação e implementação de planos de ação.

**2) Pesquisa em Ergonomia:** a pesquisa, a ser realizada na modalidade virtual, visa mapear as condições gerais de trabalho dos colaboradores da AGU, considerando os aspectos biomecânicos, organizacionais e psicossociais da ergonomia.

**3) Exames Médicos Periódicos:** a iniciativa busca viabilizar contratação de empresa para realizar exames médicos periódicos de servidores, membros e empregados anistiados em exercício na AGU. Além disso, a ação intenta sensibilizar o público-alvo para a importância de aderir a uma cultura de autocuidado e de prevenção.

**4) Help Desk de Serviços Funcionais:** projeto focado na implantação de sistema em formato de Help Desk para prestação dos serviços funcionais na AGU, com o objetivo de aumentar a qualidade do atendimento e percepção de satisfação dos clientes de gestão de pessoas, estejam eles na ativa ou já aposentados.

**5) Premiação por Desempenho Funcional 2022:** projeto se destina à apuração de indicações ao Prêmio por Desempenho Funcional e condecoração aos membros das carreiras de Advogado da União, Procurador Federal e Servidores Técnico-Administrativos no âmbito da Advocacia-Geral da União. A atividade servirá de subsídio para a organização da 9ª edição da premiação, a qual irá contemplar indicados e aqueles que, entre 01/08/2020 e 31/07/2022, completarem 25 e 50 anos de Serviço Público Federal, 10 anos de AGU ou tiverem aposentadoria concedida no intervalo mencionado.

**6) Vacinação contra a gripe influenza 2022:** ação visa oferecer imunização contra o vírus da Influenza (H1N1) para membros, servidores, empregados públicos, terceirizados e estagiários em exercício nas unidades da AGU. Neste ano, a campanha irá ampliar sua abrangência e passar a incluir também os dependentes dos respectivos grupos.

Fonte: Processo Administrativo AGU nº 12105.100057/2021-51

As medidas que vêm sendo implementadas no âmbito da AGU são importantes e dignas de elogios. A análise do absenteísmo por adoecimento psíquico na Procuradoria-Geral Federal, todavia, evidencia a existência de problemas ligados à organização do trabalho e ao modelo de gestão predominante na instituição. Fica clara a necessidade de se proporcionar melhores condições de trabalho e maior reconhecimento aos profissionais, além de se aprimorar os conceitos e o tratamento dado à saúde mental no ambiente de trabalho da Procuradoria-Geral Federal.

Trata-se de um problema emergente, mas que não decorre de escassez normativa, uma vez que a proteção da saúde mental do trabalhador é disposta expressamente em normas elaboradas pela própria Administração Pública Federal Direta, como a Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013, que institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal (BRASIL, 2013b); e a Portaria SRH/MP nº 1.261, de 05 de maio de 2010, que reconhece a dimensão psicossocial como imprescindível nas relações de trabalho e institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental, visando orientar os órgãos e entidades da Administração Pública Federal sobre os cuidados com a saúde mental dos servidores (BRASIL, 2010).

Tais normas, dentre outras previsões, destinam-se a subsidiar políticas e projetos de proteção da saúde mental no trabalho, que devem ser implantados de forma descentralizada e transversal por todos os órgãos que compõem a Administração Pública Federal. Há previsão

expressa, ainda, no sentido de que as ações de promoção da saúde mental no âmbito do serviço público federal devem constar dos planos, programas, projetos e ações gerenciais dos referidos Órgãos e se basear em princípios éticos e humanistas.

A proteção da saúde mental consiste, portanto, numa obrigação de cunho ético e humanista, e também num dever normativo com que a Administração Pública Federal Direta necessita estar em conformidade. Dessa forma, o capítulo a seguir tem como propósito sugerir boas práticas a serem implementadas nas organizações, formuladas num sistema em que os Programas de Compliance assumem posição importante para a construção de um ambiente organizacional que proporcione a proteção da saúde mental dos trabalhadores.





#### **4 COMPLIANCE E SAÚDE MENTAL: POR UMA AGENDA DE INTEGRIDADE PSICOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES**

Conforme estudado no decorrer da pesquisa, embora o Compliance tenha sido concebido inicialmente como um instrumento de governança voltado para combate à corrupção, nos tempos atuais ele teve sua dimensão ampliada para impulsionar medidas capazes de moldar os valores dentro do ambiente organizacional, contribuindo para o cumprimento das normas humanistas dentro de um padrão internacional de integridade, o que se estende às práticas relacionadas ao trabalho. Deve preconizar, portanto, a adoção de medidas para o cumprimento das leis e regulamentos relativos às relações de trabalho (seja no setor privado ou público), bem como a valorização da ética e da transparência na cultura organizacional.

Ao ser implementado nas relações de trabalho, o Programa de Compliance deve ter como objetivo não apenas a redução dos riscos e da responsabilidade da pessoa jurídica, mas principalmente trazer benefícios aos trabalhadores integrantes da organização. É o que ensinam Alana Borsatto e Rita da Silva (2015), ao afirmarem que o Compliance tem como missão impulsionar o respeito às garantias constitucionais e aos direitos do trabalhador, inclusive por meio da adoção de medidas protetivas no meio ambiente do trabalho ancoradas numa educação ambiental laboral, a fim de reduzir o adoecimento dos trabalhadores. Complementam as autoras:

Quando o assunto é compliance, muitas vezes são os aspectos econômicos que ganham relevo. Contudo, estar em compliance engloba as boas práticas em relação aos empregados, garantindo-lhes uma prestação laboral que respeite seus direitos individuais, a segurança e saúde no trabalho, bem como um meio ambiente do trabalho livre de comportamentos assediadores, o que automaticamente refletiria no número de demandas trabalhistas e seus respectivos custos. [...]Um ambiente laboral ético gera nos empregados efeitos positivos, que fazem com que estes trabalhem de forma mais comprometida e alinhada com os objetivos da organização, servindo para fidelizar bons e éticos empregados. [...]Nota-se, desta forma, que a tutela efetiva dos direitos dos empregados deve fazer parte do programa de compliance, garantindo e facilitando a comunicação de eventuais abusos ou violações, para que desta forma, todos saiam ganhando: o empregado que terá sua dignidade salvaguardada e a empresa que reduzirá os riscos de demandas trabalhistas e eventuais condenações, além da manutenção no emprego de empregados cujo caráter ético coaduna com os princípios e objetivos organizacionais (BORSATTO; SILVA, 2015, p. 19).

De fato, é a sociedade como um todo que ganha com um efetivo Compliance nas organizações, e as equipes destinadas à implementação e à consolidação dos Programas de Compliance se tornam verdadeiramente agentes impulsionadores de medidas proativas em prol do bem comum. Além de prevenir e mitigar atos danosos, Ana Vazquez, Carla Carneiro e Cláudio Hutz (2021) expressam que os agentes sociais precisam ocupar a posição de guardião dos seus irmãos - em alusão à obra de Zygmunt Bauman. Os autores explicam que o

desenvolvimento de uma estratégia ativa de Compliance, em que os agentes sociais atuam como guardiões uns dos outros, tem como consequência a possibilidade concreta de construção de mecanismos eficientes de gestão, por meio da prática organizacional dos agentes humanos que são responsáveis pela estruturação local das regulações sociais (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

O termo guardião, portanto, remete às responsabilidades dos agentes sociais e seu impacto no trabalho saudável e seguro nas organizações:

A palavra guardião, em seu sentido original, não significa ser dono ou proprietário, mas se refere àquele que conserva algo que é precioso para outros ou a pessoa que é a depositária da confiança de alguém que lhe atribui tal guarda. Sua missão é, portanto, proteger e cuidar. Essa interdependência do guardião com os seus depositários expressa a moralidade e a ética que devem permear os programas de compliance e integridade, em sua essência. Guardar as boas práticas, cuidar e proteger as pessoas em suas atividades vitais e laborais são ações estratégicas que visam o bem-estar social. E que colocam em perspectiva as possíveis punições para compreender em profundidade as suas limitações e, conseqüentemente, de arbitrar modos pelos quais a dependência entre todos promove os resultados coletivos que se pretende alcançar por meio das organizações (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021, p. 371).

O que se pretende neste capítulo é entender o Programa de Compliance verdadeiramente como um guardião da saúde mental dos trabalhadores. Trata-se de uma necessidade urgente, tendo em vista os números já relatados sobre o adoecimento psíquico na sociedade, bem como o fato de pandemia da Covid-19 ter trazido impulsionado uma reflexão crítica sobre saúde e vida humana. A saúde mental, nesse contexto, foi elucidada como uma necessária conquista diária a ser tomada como desafio por todos os atores sociais, a começar pelas organizações de trabalho (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

Daí a relevância e urgência de os Programas de Compliance avaliarem os fatores de proteção e riscos psicossociais no trabalho, como guardiões da vida e da ética, para desenvolver medidas efetivas de proteção da saúde mental no ambiente de trabalho.

#### **4.1 A gestão de fatores psicossociais de acordo com a ISO 45003**

Não é de hoje que as Organizações Internacionais recomendam que os governos e as empresas implementem estratégias para reduzirem o número de acidentes e de doenças relacionadas ao trabalho. Devido à necessidade de implementação de boas práticas para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e de gestão dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho, a União Europeia, em parceria com a OMS, a OIT e a EU-OSHA, desenvolveu um sistema abrangente para o gerenciamento de fatores psicossociais no trabalho.

Este trabalho foi sendo desenvolvido ao longo do tempo e concluído no ano de 2008, dando origem a um sistema denominado PRIMA-EF (Psychosocial Risk Management Excellence Framework), que em português significa “Estrutura de excelência em gerenciamento de riscos psicossociais”. O objetivo do sistema é fornecer uma metodologia para a promoção de políticas e práticas de gestão nos níveis nacional e empresarial na União Europeia, em que o monitoramento dos riscos psicossociais é concebido como processo contínuo na rotina das organizações, com práticas baseadas em evidências, abordagem participativa e intervenção em vários níveis (SESI, PT/BR 33 02, PRIMA-EF, 2011).

A avaliação da presença dos riscos psicossociais e seus efeitos exige, pois, uma variedade de abordagens de mensuração, cujos dados poderão servir de base para avaliar o problema, determinar os fatores contributivos do surgimento dos riscos, bem como auxiliar na escolha e no desenvolvimento das ações preventivas e de controle (SESI, PT/BR 33 02, PRIMA-EF, 2011).

Merece destaque também o Questionário Psicossocial de Copenhague – CoPsoQ, que consiste num dos instrumentos utilizados para auxiliar na investigação organizacional sobre os riscos psicossociais relacionados ao contexto de trabalho. Além de identificar os riscos psicossociais presentes no ambiente de trabalho, é utilizado para rastrear e subsidiar o planejamento de intervenções no local de trabalho, para identificar o estado de saúde da organização, e também para encontrar áreas que precisem de melhoria em virtude de eventual precariedade no quadro psicossocial identificado no ambiente de trabalho (EUROCONTROL GUIDELINES, 2010).

Conforme Susel Rosário (2013), o questionário CoPsoQ inclui aspectos de diversas teorias e modelos sobre fatores psicossociais no trabalho, algo que facilita a comunicação nos locais de trabalho entre gestores, profissionais e pesquisadores, pois é uma ferramenta disponível em mais de 25 idiomas e citada como referência em documentos de inúmeras organizações internacionais. Trata-se de um modelo considerado eficaz para identificar e quantificar a exposição de fatores de risco psicossocial do trabalho.

No Brasil, é digno de destaque e elogio o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART), desenvolvido por Emílio Facas (2013), que consiste num instrumento de avaliação fundamentado em abordagens críticas e clínicas, voltado fundamentalmente para o mapeamento dos fatores de risco psicossociais no trabalho, a partir de escalas que buscam investigar as diversas dimensões da relação trabalhador-organização do trabalho. Seus resultados contribuem no planejamento e na condução de intervenções com o objetivo de prevenir e controlar os riscos psicossociais identificados.

Os métodos acima são de notável importância para o diagnóstico dos riscos psicossociais existentes nas organizações, por isso merecem menção no presente trabalho. Todavia, esta pesquisa utilizará como principal referência a normatização elaborada pela International Organization for Standardization (2021), que em junho de 2021 publicou a ISO 45003, considerada a primeira norma global que dá orientação prática sobre a gestão da saúde psicológica no local de trabalho.

De acordo com a ISO 45003, os fatores psicossociais dizem respeito à forma como o trabalho é organizado, fatores sociais no trabalho e aspectos do ambiente de trabalho, podendo estar presentes em todas as organizações e setores, e em todos os tipos de tarefas de trabalho, equipamentos e arranjos de emprego. Os fatores de risco afetam tanto a saúde e a segurança psicológica quanto a saúde, a segurança e o bem-estar no trabalho de forma mais ampla, estando associados a custos econômicos para as organizações e a sociedade (ISO, 2021). Para a organização, portanto, o impacto dos riscos psicossociais inclui o aumento dos custos devido a faltas ao trabalho, rotatividade, redução da qualidade do produto ou serviço, recrutamento e treinamento, investigações e litígios no local de trabalho, bem como danos à reputação da organização.

Gerenciar os fatores psicossociais, ao contrário, pode resultar em resultados positivos, incluindo maior satisfação no trabalho, aumento da produtividade, maior envolvimento dos trabalhadores, maior inovação e sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, as organizações têm um papel significativo nesse processo, sendo a participação dos trabalhadores, em todas as suas etapas, fundamental para o sucesso do gerenciamento dos fatores psicossociais. A ISO é clara no sentido que o sucesso da gestão de fatores psicossociais depende do comprometimento de todos os níveis e funções da organização, especialmente da alta administração, cujo comprometimento consiste no primeiro pilar de um Programa de Compliance.

No texto da ISO 45003, uma das primeiras disposições se refere aos deveres da organização em relação à gestão de fatores psicossociais. De acordo com a norma, a organização deve, fundamentalmente: a) considerar as questões externas e internas que podem afetar a obtenção dos resultados pretendidos do sistema de gestão de saúde do trabalhador; b) compreender as necessidades e expectativas dos trabalhadores e outras partes interessadas relevantes; c) considerar quais dessas necessidades e expectativas são, ou podem se tornar, requisitos legais e outros requisitos; d) adequar o desenho das atividades de gestão de fatores psicossociais ao contexto específico do local de trabalho; e) adequar as atividades para melhorar o foco, confiabilidade, validade e eficácia do processo de gestão de fatores

psicossociais; f) determinar como a avaliação dos fatores psicossociais será usada para fazer planos de ação eficazes (ISO, 2021).

Quanto aos problemas externos que podem afetar o sistema de gestão de saúde do trabalhador, a norma cita dez possíveis exemplos: 1) a cadeia de suprimentos na qual a organização opera, pois isso pode afetar os perigos psicossociais e seus riscos associados (por exemplo, por pressão de tempo, cronogramas ou pressão de produção); 2) relacionamento com contratados, subcontratados, fornecedores, prestadores e demais interessados; 3) o compartilhamento de locais de trabalho, recursos e equipamentos com outras partes (por exemplo, se a organização colaborar com outras organizações nos locais de trabalho); 4) requisitos do cliente e/ou cliente para prestação de serviços (por exemplo, requisitos do cliente/cliente podem afetar riscos psicossociais por meio de violência, assédio, pressão de tempo); 5) condições econômicas que podem afetar a disponibilidade, duração e localização do trabalho; 6) natureza dos contratos de trabalho, remuneração, condições de trabalho e relações laborais; 7) a demografia dos trabalhadores disponíveis para o trabalho (por exemplo, trabalhadores jovens ou idosos, aumento da idade de aposentadoria, gênero); 8) rápidas mudanças tecnológicas (por exemplo, maior conectividade a dispositivos eletrônicos, impacto da inteligência artificial e tecnologia de automação); 9) mobilidade da força de trabalho, criando maior diversidade entre trabalhadores de diferentes origens e culturas e que falam diferentes idiomas; 10) o contexto mais amplo da região geográfica da organização, incluindo questões sociais, econômicas e de saúde pública - por exemplo, pandemias, desastres naturais, crises financeiras (ISO, 2021).

Já no que diz respeito aos problemas internos, as questões que podem afetar os resultados pretendidos do sistema podem incluir: 1) como a organização é governada e gerenciada (por exemplo, sua estrutura organizacional, atribuição de papéis e responsabilidades, eficácia e eficiência de seus processos formais e informais de tomada de decisão, cultura organizacional, estilo de gestão, estilo de comunicação, respeito à privacidade); 2) o nível de comprometimento e orientação da organização em relação à saúde psicológica, segurança e bem-estar no trabalho, conforme estabelecido nas declarações de políticas, diretrizes, objetivos e estratégias; 3) outros sistemas de gestão adotados pela organização que possam interagir com a gestão de riscos psicossociais; 4) tamanho e natureza da força de trabalho da organização (por exemplo, grande, pequena, complexa ou altamente descentralizada); 5) características dos trabalhadores e da força de trabalho (por exemplo, sexo, idade, etnia, religião, deficiência, idioma e alfabetização); 6) competência dos trabalhadores para reconhecer riscos psicossociais e gerenciar riscos; 7) locais de trabalho (por exemplo,

força de trabalho itinerante sem local de trabalho fixo, trabalho remoto, trabalho em casa, trabalho isolado ou trabalho em locais remotos, como rural); 8) termos e condições dos trabalhadores (por exemplo, acordos de trabalho flexíveis, remuneração e benefícios, força de trabalho em tempo parcial, ocasional ou temporário); 9) adequação e disponibilidade de recursos (ISO, 2021).

De acordo com a norma, a organização deve compreender e determinar as necessidades e expectativas dos trabalhadores e outras partes interessadas, pois são aspectos que podem ser influenciados pelos fatores psicossociais no trabalho. Essas necessidades e expectativas podem incluir: 1) segurança financeira; 2) interação e apoio social; 3) inclusão, reconhecimento, recompensa e realização; 4) desenvolvimento e crescimento pessoal; 5) igualdade de oportunidades e tratamento justo no trabalho (ISO, 2021).

Um ponto importante trazido pela ISO 45003 é o compromisso das lideranças em relação à proteção da saúde mental no ambiente organizacional. A alta administração deve liderar o processo, e os coordenadores e trabalhadores em todos os níveis devem ajudar na sua implementação (ISO, 2021). A alta administração deve, portanto, demonstrar liderança e empenho na gestão do risco psicossocial (fatores negativos) e na promoção do bem-estar no trabalho (fatores positivos); identificar, monitorar e estar ciente de seus papéis e responsabilidades no que diz respeito à gestão de fatores psicossociais; determinar os recursos necessários e disponibilizá-los de forma oportuna e eficiente; reforçar a sustentabilidade da gestão dos fatores psicossociais, incluindo-o nos planos estratégicos e nos sistemas, processos e estruturas de reporte existentes; proteger os trabalhadores de represálias e/ou ameaças de represálias por relatar incidentes, perigos, riscos e oportunidades; comunicar como denunciante, vítima, testemunha e aqueles que denunciam ou levantam preocupações de risco psicossocial no local de trabalho serão protegidos; obter e fornecer *feedback* para determinar a eficácia da gestão de saúde do trabalhador, tanto na implementação como na operação; capacitar os trabalhadores e garantir que sejam competentes para cumprir seus papéis e responsabilidades para identificar e gerenciar fatores psicossociais; remover as barreiras que podem limitar a participação dos trabalhadores e visar aumentar a participação; engajar ativamente os trabalhadores em um diálogo contínuo sobre a gestão psicossocial; apoiar e incentivar os trabalhadores a participar ativamente do processo no local de trabalho (ISO, 2021).

Ao estabelecer uma política de saúde mental para a organização, a alta administração deve garantir que os compromissos de prevenção de doenças relacionadas ao risco psicossocial e promoção do bem-estar no trabalho sejam incluídos no planejamento; determinar se há

necessidade de uma política separada sobre gestão de fatores psicossociais; considerar como outras políticas (por exemplo, recursos humanos, responsabilidade social corporativa) apoiam e são consistentes com a política de saúde mental para alcançar objetivos comuns (ISO, 2021).

Além disso, a política de gestão da saúde mental deve: ser adequada ao propósito, porte e contexto da organização; incluir o compromisso de cumprir os requisitos legais e outros requisitos relacionados à saúde, segurança e bem-estar no trabalho; fornecer uma estrutura para estabelecer e revisar, avaliar e revisar objetivos para a gestão de fatores psicossociais; promover e aprimorar um ambiente de trabalho consistente com os princípios de dignidade, respeito mútuo, confidencialidade, cooperação e confiança; ser comunicada a todos os trabalhadores para que tenham conhecimento dos seus direitos e responsabilidades; ser revisada periodicamente para garantir que permaneça relevante e apropriada para a organização (ISO, 2021).

Segundo a ISO 45003, a organização deve consultar os trabalhadores para o desenvolvimento de uma política de gestão de fatores psicossociais e, quando relevante, consultar outras partes interessadas. O envolvimento nos processos de tomada de decisão pode aumentar a motivação e o compromisso de um trabalhador em prol de um ambiente de trabalho psicologicamente saudável e seguro. As organizações também devem apoiar a consulta, a participação e o engajamento contínuos, pois o envolvimento ativo das partes interessadas é considerado um fator importante para a gestão de fatores psicossociais em qualquer organização (ISO, 2021).

Relativamente ao planejamento das ações a serem implementadas, a organização deve considerar as estratégias mais adequadas para o retorno dos trabalhadores às atividades; as oportunidades de melhoria, incluindo a promoção do bem-estar no trabalho; o desenvolvimento, revisão e manutenção de sistemas, processos e estruturas de reporte relevantes para a gestão de fatores psicossociais. Além disso, a organização deve usar o processo de planejamento para estabelecer objetivos apropriados; determinar como atingir os objetivos de gestão de fatores psicossociais e cumprir os requisitos legais e outros requisitos; demonstrar um compromisso com a melhoria contínua que, sempre que possível, vai além do cumprimento dos requisitos legais (ISO, 2021).

Outras medidas são citadas na ISO 45003 (2021) para o processo de planejamento: a) as necessidades e expectativas de determinados grupos de trabalhadores (por exemplo, trabalhadores que trabalham sozinhos, trabalhadores remotos, grupos minoritários); b) as necessidades de locais de trabalho específicos ou conjuntos de operações ou tarefas de trabalho; c) os resultados da avaliação dos fatores psicossociais, para compreender a sua

natureza e as causas subjacentes; d) a implementação de ações destinadas a eliminar os riscos psicossociais e potencializar os fatores positivos; e) a avaliação dessas ações e seus resultados; f) a gestão do processo, revisando-o e atualizando-o para atender às necessidades de mudança, reconhecendo as boas práticas; g) os recursos necessários; h) como envolver ativamente os trabalhadores por meio de consulta e participação.

Com relação aos recursos, é necessário que a organização estabeleça, forneça e mantenha os recursos necessários para atingir seus objetivos neste processo, devendo ser considerados os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e outros específicos de suas operações (ISO, 2021).

Ao tratar sobre competências, a norma em análise estabelece que a organização deve:

- a) desenvolver a competência necessária para identificar e gerenciar fatores psicossociais;
- b) tomar medidas, incluindo treinamento e desenvolvimento profissional conforme apropriado, para apoiar os trabalhadores a adquirir e manter a competência necessária;
- c) assegurar que os trabalhadores e outras partes interessadas relevantes tenham competência para implementar as medidas e processos necessários à prevenção de riscos psicossociais e à promoção dos fatores psicossociais positivos;
- d) garantir que os trabalhadores e outras partes interessadas relevantes compreendam os processos para relatar ou levantar preocupações;
- e) buscar aconselhamento externo relevante caso esse conhecimento não esteja disponível na organização;
- f) avaliar a eficácia das ações tomadas para assegurar a competência;
- g) levar em conta as necessidades, experiência, habilidades linguísticas, alfabetização e diversidade de cada trabalhador (ISO, 2021).

No que diz respeito à conscientização, a organização deve informar os trabalhadores e outras partes interessadas relevantes sobre fatores no local de trabalho que podem afetar a saúde, a segurança e o bem-estar no trabalho; potencialmente criar ou aumentar o estigma e/ou discriminação; reduzir os riscos psicossociais; apoiar seus papéis e responsabilidades para promover a saúde e segurança e aumentar o bem-estar no trabalho. A organização, portanto, deve conscientizar os trabalhadores e outras partes interessadas sobre as ações que está tomando para gerenciar os fatores psicossociais, incluindo ações para incentivar a notificação de riscos, reduzir o medo de represálias associadas à notificação e promover a confiança em seu sistema de gestão.

O processo de conscientização deve contar com boas práticas de comunicação no âmbito da organização. A comunicação é um requisito fundamental, pois demonstra o compromisso com a gestão dos fatores psicossociais, promovendo o bem-estar no trabalho e informando os trabalhadores e demais partes interessadas sobre o que se espera deles e o que



podem esperar da organização. A organização deve comunicar de maneira clara aos trabalhadores informações que possam ser acessadas, compreendidas e utilizadas. Ao comunicar, a organização deve: a) demonstrar o comprometimento da alta direção com os demais trabalhadores, para aumentar o conhecimento e utilização dos processos; b) fornecer oportunidades de *feedback* à alta administração dos trabalhadores sobre ações, programas e políticas destinadas a facilitar o envolvimento dos trabalhadores; c) traçar o desenvolvimento de seus processos de gestão de fatores psicossociais e sua efetividade; d) responder às ideias e preocupações dos trabalhadores e outras partes interessadas e suas contribuições para o sistema de gestão com relação ao tema; e) incluir informações sobre como as mudanças relacionadas ao trabalho podem impactar na saúde, segurança e bem-estar no trabalho; f) fornecer informações de auditorias e outras avaliações (ISO, 2021).

A ISO 45003 traz importante destaque quanto à transparência, devendo as organizações manter devidamente documentados e acessíveis ao público os processos de gestão dos fatores psicossociais; as avaliações dos riscos psicossociais; os resultados do monitoramento, avaliação, medidas de controle e sua eficácia; e como os requisitos legais e outros requisitos são atendidos. Ressalva-se, contudo, a confidencialidade relacionada a informações de cunho pessoal (ISO, 2021).

No que tange às medidas práticas previstas na recente norma global para proteção da saúde mental no ambiente de trabalho, tais ações foram divididas em: 1) medidas relacionadas à organização do trabalho; 2) medidas relacionadas a fatores sociais; 3) medidas relacionadas ao ambiente de trabalho. Eis o quadro adiante com as boas práticas previstas na ISO 45003:

#### Quadro 5 - Medidas relacionadas à organização do trabalho

- |   |
|---|
| <p>a) aumentar a autonomia dos trabalhadores sobre a maneira como eles realizam seu trabalho, por exemplo, introduzindo trabalho flexível, divisão de tarefas, mais consultas sobre práticas de trabalho ou permitindo que os trabalhadores controlem o ritmo das tarefas de trabalho;</p> <p>b) permitir pausas para gerir a fadiga, e restringir o contato laboral através de celular, whatsapp e e-mail no período de folga;</p> <p>c) consultar os trabalhadores sobre as mudanças no local de trabalho e como estas podem afetá-los;</p> <p>d) definir funções de trabalho, relações de supervisão e requisitos de desempenho para minimizar confusão e ambiguidade;</p> <p>e) priorizar tarefas e permitir prazos flexíveis para conclusão;</p> <p>f) facilitar o desenvolvimento de competências e atribuir tarefas de trabalho a trabalhadores com conhecimentos, aptidões e experiência adequados à complexidade e duração da tarefa;</p> <p>g) proporcionar maior acesso ao apoio social aos trabalhadores que trabalham remotamente ou em locais de trabalho isolados;</p> |
|---|

- h) limitar o trabalho remoto e/ou isolado, se for o caso;
- i) fornecer supervisão eficaz, feedback construtivo e orientação aos trabalhadores;
- j) melhorar as atitudes para gerenciar e relatar riscos psicossociais, incluindo estresse relacionado ao trabalho, assédio, intimidação e violência no trabalho;
- k) fornecer apoio prático durante os períodos de pico de carga de trabalho (por exemplo, trabalhadores adicionais ou mais experientes).

Fonte: ISO 45003 (2021)

### Quadro 6 - Medidas relacionadas a fatores sociais

- a) aumentar a conscientização sobre os riscos psicossociais e fornecer informações e treinamento aos trabalhadores sobre como denunciá-los;
- b) incentivar o relato antecipado de problemas pelos trabalhadores, demonstrando o compromisso da organização em fornecer um ambiente de trabalho solidário e respeitoso;
- c) estabelecer medidas de apoio aos trabalhadores que sofrem impactos negativos da exposição a riscos psicossociais;
- d) desenvolver políticas e orientações organizacionais que descrevam os comportamentos de trabalho esperados e como o comportamento inaceitável será gerenciado;
- e) fornecer instruções específicas sobre como gerenciar riscos previsíveis, como responder se ocorrer um incidente e como fornecer assistência pós-incidente aos trabalhadores;
- f) fornecer treinamento para desenvolver conscientização e habilidades apropriadas para identificar riscos psicossociais e reconhecer sinais precoces de estresse e problemas de saúde relacionados ao trabalho;
- g) fornecer acesso ou informações sobre serviços de apoio, serviços gerais de saúde do trabalhador, informações confidenciais, aconselhamento e serviços de mediação de conflitos;
- h) fornecer informações aos trabalhadores sobre seus direitos e responsabilidades;
- i) reconhecer e recompensar o empenho e a realização do trabalhador;
- j) melhorar a cultura do local de trabalho por meio de uma série de programas integrados (por exemplo, práticas de gestão de saúde e segurança, responsabilidade social, sustentabilidade ambiental, envolvimento da comunidade);
- k) promover um local de trabalho livre de violência e assédio relacionados ao trabalho;
- l) fornecer às vítimas de violência e assédio relacionados ao trabalho (incluindo violência baseada em gênero e assédio sexual) acesso a serviços de apoio responsivos e seguros.

Fonte: ISO 45003 (2021)

### Quadro 7 - Medidas relacionadas ao ambiente de trabalho

- a) fornecer e manter equipamentos apropriados para realizar o trabalho (por exemplo, equipamento de manuseio manual) e melhorar o equipamento conforme necessário;
- b) melhorar o ambiente do local de trabalho e as características físicas do local de trabalho para isolar ou proteger os trabalhadores de perigos (por exemplo, ruído, iluminação, vibração, temperatura, produtos químicos);

- c) isolar ou proteger os trabalhadores de riscos psicossociais, por exemplo, com barreiras físicas para reduzir o risco de violência;
- d) fornecer e exigir o uso de equipamentos de proteção individual (EPI) adequados e eficazes quando houver riscos que não possam ser minimizados usando controles de ordem superior mais eficazes.

Fonte: ISO 45003 (2021)

Outro ponto importante tratado pela ISO 45003 é a reabilitação e o retorno ao trabalho. De acordo com a norma, a organização deve projetar e implementar programas apropriados de reabilitação e retorno ao trabalho, com o objetivo de fornecer apoio adequado aos trabalhadores que sofrem impacto negativo da exposição a riscos psicossociais, inclusive quando isso resulte em absenteísmo. Ao projetar esses programas, a organização deve levar em consideração que os trabalhadores podem ter maior potencial de exposição a riscos psicossociais como parte do processo de retorno ao trabalho. Por exemplo, ajustes no trabalho para facilitar o retorno podem resultar em mudanças nas tarefas de trabalho, relacionamentos e interação social, supervisão, cultura de trabalho e percepções de realização e valor no trabalho. Exemplos de medidas para melhorar a reabilitação e o retorno incluem: a) fornecer acesso ou informações sobre serviços gerais de saúde do trabalhador, internos ou externos à organização; b) fornecer acesso ou informações sobre serviços de aconselhamento, serviços de mediação de conflitos e acesso a avaliações relevantes, etc.; c) conversar com um trabalhador afetado para entender e planejar ajustes de trabalho razoáveis para apoiar o retorno ao trabalho; d) garantir que os trabalhadores com funções gerenciais sejam competentes para gerenciar o impacto da exposição a riscos psicossociais e entender os requisitos legais aplicáveis e outros requisitos à medida que os trabalhadores retornam ao trabalho; e) monitorar regularmente os programas de reabilitação e retorno ao trabalho para estabelecer se há riscos novos ou não identificados anteriormente; f) consultar outras partes interessadas relevantes, incluindo profissionais de saúde do trabalhador, na gestão do processo de regresso ao trabalho relativamente ao progresso e às alterações necessárias ao programa de retorno ao trabalho (ISO, 2021).

Ademais, é preciso que a organização mantenha, monitore, revise e revise conforme necessário as medidas de controle de riscos psicossociais para garantir que permaneçam eficazes. As revisões devem ocorrer: se for identificado um novo perigo ou risco; se uma medida de controle não for adequada para minimizar o risco; antes de ocorrer uma mudança significativa no local de trabalho (por exemplo, uma mudança no ambiente de trabalho ou nos sistemas de trabalho); quando a consulta indicar que uma revisão é necessária ou trabalhadores ou representantes dos trabalhadores solicitarem uma revisão (ISO, 2021).

Além de estabelecer indicadores-chave de desempenho, a organização deve: a) realizar auditorias internas em intervalos planejados, incluindo a consideração de riscos psicossociais; b) usar os resultados para avaliar a eficácia da gestão dos riscos psicossociais; c) identificar lacunas no desempenho para identificar oportunidades para melhorar continuamente a gestão de riscos psicossociais (ISO, 2021).

Na hipótese de detecção de não conformidades no curso do processo de gestão de fatores psicossociais, a organização deve: a) ter um processo para tratar de incidentes relacionados ao risco psicossocial; b) considerar o desenvolvimento de um processo específico para investigar não conformidades e incidentes, dada a natureza sensível dos incidentes que impactam na saúde psicológica, segurança e bem-estar no trabalho; c) definir processos de comunicação de não conformidades e incidentes que mantenham a confidencialidade e proporcionem uma resposta tempestiva às denúncias; d) incentivar e apoiar a denúncia para reduzir o medo de represálias; e) usar as informações obtidas nas investigações e recomendações de ações corretivas para identificar oportunidades de melhoria (ISO, 2021).

Por fim, para que haja uma melhoria contínua do processo, tendo em vista que os Programas de Compliance são sistemas autopoieticos, a organização deve reunir informações sobre as oportunidades de melhoria na gestão de fatores psicossociais, cumprimento de seus requisitos legais e outros requisitos e alcance de seus objetivos como parte de seu processo de melhoria contínua, bem como avaliar as oportunidades de implementação de mudanças e priorizar aquelas com maior potencial de melhoria da saúde psicológica, segurança e bem-estar no trabalho.

#### **4.2 Modelos de Compliance em matéria de saúde mental do trabalhador no Brasil**

Embora o panorama de adoecimento psíquico da população demande ações urgentes, ainda é bastante incipiente no Brasil a utilização dos Programas de Compliance como instrumento voltado para a proteção da saúde mental no ambiente de trabalho. A presente pesquisa encontrou dois projetos pioneiros, idealizados e desenvolvidos pelos pesquisadores Ana Cláudia Souza Vazquez, Carla Maria Santos Carneiro e Cláudio Simon Hutz, cuja experiência merece ser compartilhada neste trabalho e difundida nos ambientes organizacionais do país.

O primeiro exemplo, realizado já em meio à pandemia Covid-19, é o Projeto de Bem-Estar e Engajamento no Trabalho e suas estratégias de Integridade em Saúde Mental, implementado na Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas da Universidade Federal de Ciências da

Saúde de Porto Alegre (Progesp-UFCSPA). Importante inicialmente trazer o histórico que levou a saúde mental para o foco do Programa de Compliance da referida Universidade.

Com base em evidências da Psicologia Positiva e planejamento estratégico com foco central na gestão do trabalho saudável e seguro, a Progesp-UFCSPA foi estruturada com cinco coordenações de área: i) Inova-Pessoas (inovação e estratégia em gestão com pessoas); ii) CON-Pessoas (concursos, processos seletivos e normas de pessoal); iii) D-Pessoas (desenvolvimento de carreira e de competências); iv) D-BESST (bem-estar, saúde e segurança no trabalho); e v) DAP (administração de processos internos em gestão com pessoas). No ano de 2019, foi finalizado o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, que definiu cinco competências organizacionais na instituição, quais sejam: i) essencial - competências de bem-estar; ii) seletivas - competências coletivas; iii) socioemocionais; iv) básicas - competências técnicas; e v) e de gestão (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

Continuamente, a UFCSPA designou a Unidade de Gestão de Integridade (UGI), com atribuições em conformidade com a Portaria CGU n. 1.089/2018 e destaque para as seguintes funções: gestão de riscos à integridade, promoção da ética e de regras de conduta para servidores, ações de transparência ativa e acesso à informação, tratamento de conflito de interesses e nepotismo, funcionamento dos canais de denúncia, de controles internos e do cumprimento das recomendações de Auditoria, processos de responsabilização (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

Nesse sentido, a Progesp iniciou o procedimento de gestão de riscos em processos de pessoal na instituição. Foram identificadas, então, quatro classificações de risco em 12 macroprocessos de pessoal, compostos de 192 processos em gestão com pessoas mapeados no órgão: baixo (aceitável), médio (exposição intermediária), alto (atuação tempestiva por exposição intensa) e extremo (inaceitável, exigindo ações corretivas mais imediatas). Em conjunto com a UGI e a Auditoria Interna, foram realizadas as análises técnicas necessárias para que o diagnóstico em gestão com pessoas fosse uma ferramenta estratégica de inovação e de engajamento com a conduta ética e prática adequadas, partindo do princípio de que o cuidado, o acolhimento e a participação coletiva sejam capacidades essenciais na comunidade laboral (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

Nessa linha de trabalho, tiveram início os questionamentos relacionados ao papel da saúde nos processos de pessoal até aquele momento. Com o objetivo de focalizar o trabalho saudável e seguro, além do bem-estar e realização profissional, em todos os seus procedimentos, a UFCSPA encaminhou o Relatório de Gestão no ano de 2018 para os órgãos federais de controle, com o ineditismo de incorporar os dados sobre saúde e segurança no

trabalho, sinalizando sua ausência nos modelos vigentes e sua importância para a gestão estratégica e sustentável (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

Foi evoluindo, então, a reflexão a respeito do Compliance a partir dos princípios da valorização das pessoas e da garantia do direito ao trabalho saudável e seguro, no âmbito da Universidade. Em 2020, com o advento da Covid-19, emergiu a forte preocupação com o cuidado de cada um dos trabalhadores, alunos e comunidade da UFCSPA. Nesse contexto, o mapeamento dos processos em gestão com pessoas foi feito, de modo a identificar o macroprocesso da saúde e a segurança no trabalho com risco iminente e elevado, que poderia trazer danos e agravos intensivos à comunidade laboral (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

Assim, juntamente com os macroprocessos orçamentários e judiciais, o trabalho saudável e seguro na pandemia da Covid-19 ganhou a proeminência de atuação imediata e intensiva, com foco nos fatores de proteção psicossocial e à saúde integral dos trabalhadores. Além das medidas sanitárias preventivas e de orientação às condutas éticas no trabalho remoto compulsoriamente implantando em razão da pandemia, a análise de riscos em gestão com pessoas na UFCSPA conduziu à necessidade de implantação de ações promotoras de proteção psicossocial que tivessem o efeito de impulsionar a comunidade laboral ao engajamento e bem-estar (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021). Complementam os autores, idealizadores do projeto:

Todos têm o direito ao trabalho saudável e seguro – mesmo na adversidade extrema da pandemia da Covid-19 –, mas para seu devido exercício nessas condições, a escuta ativa e o mapeamento do estado de saúde de toda a comunidade se tornaram imediatos. Com base nessa compreensão e nas evidências, para a integridade e responsabilização adequada das ações laborais, foram criados os protocolos de atendimento em saúde mental, o Mapa de Saúde da comunidade laboral e o Plano de Retomada setorial, cuja implantação é liderada pela equipe de saúde do Dibest-Progesp. O principal produto do planejamento estratégico e avaliação dos riscos na Progesp, com foco na gestão da crise pela pandemia da Covid-19, foi o Projeto Estratégico em Bem-estar e Engajamento no Trabalho da UFCSPA, elaborado estrategicamente para promover os efeitos mitigadores aos danos e agravos decorrentes e os efeitos impulsionadores do engajamento no trabalho, com sustentabilidade e renovação da energia vital em nossa comunidade laboral. Nesse bojo, a saúde mental de nossa comunidade laboral emergiu imediatamente à pandemia, como resultado de nossa escuta ativa, tornando-se o principal alvo da nossa atuação e preocupações (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021, p. 379).

Nesse contexto, foram configuradas as ações de Compliance em saúde mental no trabalho, adotando medidas para a responsabilização pelo cuidado uns com os outros e – principalmente – para desenvolver liderança engajadora no papel de guardiões daqueles mais próximos na prática cotidiana (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

Sobre o projeto, os autores trazem o seguinte detalhamento:

O projeto estratégico de bem-estar e engajamento no trabalho na UFCSPA foi criado com base nas evidências do modelo teórico de Recursos e Demandas no Trabalho (Taris, Leisink, & Schaufeli, 2017; Vazquez, 2018), com o objetivo central de promoção de ações de acolhimento, de apoio social e de atendimento especializado em saúde mental laboral aos 587 servidores, 39 estagiários administrativos e 25 colaboradores de apoio técnico na instituição, durante o combate à Covid-19. O monitoramento e cuidados estão mais concentrados naqueles que estão sob suspeita de contágio ou diagnosticados com infecção por Covid-19, ou são dos grupos de maior risco, ou que apresentam maior vulnerabilidade por queixas anteriores em saúde mental. Para dar conta dessa nova demanda, trabalhamos com a equipe do Dibest e com 37 psicólogos voluntários e oito alunos da psicologia voluntários. No início de junho de 2020, o projeto atingiu 100% das pessoas mapeadas nos grupos de risco de Covid-19, com contatos ativos e atendimentos sistemáticos especializados, conforme cada caso. Ainda em 2020, 100% da nossa força de trabalho foi contactada pela nossa equipe do Dibest e voluntários, sem deixar ninguém para trás, com tratamentos em saúde mental focalizados no enfrentamento da pandemia. Acompanhados em saúde integral, ao longo da pandemia até a data de hoje, tivemos em média 5% da nossa comunidade laboral diagnosticada positivamente para Covid-19, com 0,3% casos graves e nenhum desfecho por óbito. Os resultados obtidos demonstram que o projeto atende à finalidade de proteção psicossocial e de cuidado com a saúde de nossa comunidade laboral. E isso se deve, inclusive, aos processos de responsabilização daqueles que, a nosso juízo, são guardiões uns dos outros na UFCSPA. O princípio da integridade, como mecanismo efetivo de compliance na UFCSPA, inicia-se pelas informações do Mapa de Saúde de nossa comunidade laboral, que é gerenciado pelo D-BEST e é amplamente discutido com a Alta Administração e com os gestores de linha de frente na universidade, para fundamentar a tomada de decisão ao longo da pandemia. A transparência dos dados de saúde está sempre vinculada ao sigilo obrigatório em relação a qualquer detalhamento ou individualização dos possíveis acometimentos ou casos considerados integrantes do grupo de risco. Esse fato, porém, não pode ser impeditivo para impulsionar o engajamento de todos no cuidado uns com os outros, ainda mais em tempos de pandemia. Assim, o sigilo e a confidencialidade que estão previstos para as informações de saúde de nossos trabalhadores, bem como os procedimentos para a biossegurança laboral, estão sob a guarda exclusiva da equipe de saúde do D-BEST. Para que os gestores e cada trabalhador tenham clareza e compreendam as informações de saúde e segurança que moldam nossas práticas na pandemia, em conformidade com as normativas nesse campo, foi elaborado o Mapa de Saúde, em que cada pessoa que atua profissionalmente na UFCSPA ganhou uma cor, que revela seu nível de prontidão para retomada de tarefas presenciais ou seu afastamento para cuidados em saúde, como deve ser. As informações são atualizadas em tempo real e todos podem contar com a consultoria interna da equipe do D-BEST para pensar juntos sobre os principais desafios que impactam o trabalho saudável, a segurança laboral e o dimensionamento da força laboral com que podemos contar naquele momento. O segundo instrumento das nossas ações em integridade e compliance diz respeito aos Protocolos de Atendimento em Saúde elaborado pela equipe especializada e gestora do Projeto Estratégico da Progesp. Para fins de padronização das práticas de apoio social, acolhimento e atendimento psicológico, foram elaborados seis protocolos para nortear as atividades profissionais durante a pandemia de Covid-19, quanto às práticas de: 1. Acolhimento e apoio social: manejo de tensões e preocupações elevadas pela pandemia; 2. Atendimento psicológico on-line: manejo de estresse e queixas em saúde mental impactados pela pandemia; 3. Atendimento psicológico on-line de trabalhadores com sintomas de transtornos mentais comuns (TCM): primeiros auxílios psicológicos durante a pandemia; 4. Atendimento psicológico a profissionais de saúde: manejo de tensões estressoras no trabalho elevadas pela pandemia; 5. Atendimento psicoterapêutico a profissionais de saúde: manejo de demandas estressoras elevadas pela assistência direta aos pacientes positivos e ao medo do potencial contágio por Covid-19 no trabalho; e 6. Atendimento psicológico em casos de luto por morte repentina, inesperada ou precoce: manejo da tristeza e de tensões estressoras distintivas em razão de medidas sanitárias aplicadas aos óbitos nesse período. Protocolos de intervenção grupal

também foram criados para as demandas em saúde mental da comunidade laboral da UFCSPA e das equipes de saúde em nível assistencial e terciário com as quais atuamos pela universidade. Destacamos aqui a transparência e clareza quanto aos procedimentos operacionais padrão, tornando cada Protocolo um instrumento central para o controle e o engajamento no papel de guardiões. Em cada um desses documentos, resta clara a conduta ética, o sigilo e o contrato psicológico que devem ser realizados entre nossos voluntários, equipe de saúde e comunidade laboral, descritos com as seguintes informações: 1. Aspectos éticos: garantir a confidencialidade e o sigilo do acolhimento ou do atendimento psicológico; 2. Objetivo dos primeiros auxílios psicológicos neste protocolo: promover o bemestar pelo auxílio no manejo das situações estressantes que podem conduzir a pessoa a riscos ou danos maiores, sendo o acolhimento e apoio social ferramentas positivas para o autocuidado, a empatia, o relacionamento saudável e o encaminhamento conjunto de soluções possíveis e práticas para o momento; 3. Contrato psicológico: estabelecer regras de convívio no acolhimento, apoio social e primeiros auxílios que gerem segurança psicológica na relação com os atendidos, sempre trazendo para o foco as questões que impactam no manejo da situação decorrente da pandemia de Covid-19.

[...]Durante todo o período de sua implantação, a equipe gestora do Projeto Estratégico da Progesp se reuniu semanalmente, produzindo dados que demonstram a responsabilidade social e a devida correição nos atendimentos realizados pelos voluntários. Um dos exemplos mais pungentes está no impedimento bem-sucedido de tentativa de suicídio nesse período e na produção de cartilhas, orientações e grupos operativos para manejo das situações adversas decorrentes da pandemia. Os dados desses atendimentos, somados ao telemonitoramento e rastreio em saúde realizado pelo D-BEST são fontes para a composição do nosso Mapa de Saúde. Finalmente, a terceira ferramenta importante para as ações em compliance e integridade em saúde mental no trabalho na instituição, nesse período, é o Plano de Retomada Presencial para cada um dos setores da universidade. Com base no Mapa de Saúde e nas diretrizes sanitária, o D-BEST, o CTBio e o COE elaboraram o documento de Diretrizes, Orientações e Protocolos para retomada presencial das atividades, em etapas (UFCSPA, 2020). Neste, além de medidas de vigilância sanitária detalhadas e dos equipamentos de proteção individual e coletivos necessários, a saúde mental no trabalho é identificada e suas ações práticas para os grupos de retomada são apresentadas de forma específica. O D-BEST atua como consultoria interna na elaboração do Protocolo de retomada presencial por unidade, realizando as orientações necessárias, em tempo hábil. A responsabilidade individual, coletiva e organizacional está identificada neste documento, bem como as estratégias ambientais, de estabelecimento de rotinas, cuidado com as pessoas e práticas saudáveis baseadas em evidências (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021, p. 380).

Por fim, merecem destaque as disposições do mencionado protocolo de retomada presencial, cujas medidas se encontram em consonância com o planejamento para a proteção psicossocial, e com a estrutura de Compliance em saúde mental no trabalho:

1. Minimizar e regular o tempo de permanência dos servidores na universidade, priorizando nesse dimensionamento as atividades essenciais e o atendimento interno. Ações importantes: a. Serão estabelecidas equipes fixas por turnos para minimizar o risco de contágio e elevar a rapidez no rastreio da transmissibilidade do vírus; b. Após estabelecida a equipe de turnos, não é recomendável a troca entre seus membros; c. Os turnos podem ser recombinados, contanto que a estrutura da equipe não modifique; d. Caso haja necessidade de modificação do Grupo, recomenda-se trabalho remoto de sete dias para os membros que irão realizar a permuta, que irá acontecer apenas se todos os membros do grupo não apresentarem nenhum sintoma; e. A rotina das atividades e escalas será combinada entre as chefias e suas equipes, sendo realizadas adaptações alinhadas com as recomendações da planilha do Mapa de Saúde.
2. A prioridade para o retorno presencial será dada para os servidores que impreterivelmente precisam trabalhar ao mesmo tempo, fisicamente, para o bom



andamento do serviço. 3. As mesas serão reordenadas para que haja o maior distanciamento possível entre os trabalhadores presenciais. 4. É necessário identificar horários de trabalho que permitam a mobilidade dos trabalhadores fora do pico no uso do transporte público. Desse modo, o protocolo de retomada presencial por unidade traz para o centro das ações e da produtividade laboral os cuidados em saúde, no papel de agentes sociais que são guardiões uns dos outros. Além do cronograma de rodízio presencial e das rotinas de trabalho saudável e seguro, todos os setores (trabalhadores e lideranças) recebem diretrizes sobre saúde mental laboral, como agir quando se observar que os outros precisam de ajuda (seus colegas, próximos ou irmãos, para Bauman, 2008) e quando procurar auxílio psicológico na Progesp, para seu autocuidado. Com esses procedimentos operacionais padrão e as informações em saúde atualizadas, é possível lidar com a crise da pandemia de Covid-19 com: 1. Monitoramento e rastreio do contágio na unidade e na instituição; 2. Análise técnica e atuação tempestiva nos focos de sobrecarga ou sofrimento laboral, entre outros; 3. Plano de comunicação multinível na instituição para respostas rápidas e com clareza; 4. Sensibilização contínua para o trabalho saudável e seguro diante das demandas laborais ou situações adversas; e 5. Participação efetiva na estratégia institucional e para a consolidação das competências de bem-estar, coletivas e socioemocionais da UFCSPA (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021, p. 383).

Por sua vez, o Projeto Anjo da Guarda - Compliance em Saúde Mental no Trabalho foi elaborado a partir de demanda apresentada pela Procuradora do Ministério Público do Trabalho da 18ª Região, Janilda Guimarães, e por Jacqueline Carrijo, Auditora Fiscal do Trabalho, ao Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho do Estado de Goiás, visando promover o reequilíbrio ecológico em saúde mental dos trabalhadores da saúde no Estado de Goiás.

No ano de 2020, foi solicitado um projeto de diagnóstico e intervenção em saúde mental dos profissionais da saúde no Estado de Goiás, especialmente pelo risco que assumem em suas atividades laborais, o que foi potencializado no período pandêmico. Vazquez, Carneiro e Hutz (2021) fazem importante ressalva de que a saúde mental dos trabalhadores da saúde já tem mapeada a constante prática de abusos e riscos psicossociais, a exemplo do assédio moral, de condições laborais inadequadas de trabalho e de falta de insumos e recursos básicos para o desenvolvimento das atividades cotidianas, com registro de adoecimentos graves e suicídio em decorrência do trabalho.

Nesse contexto, foi elaborada a estratégia para o desenvolvimento de ações de Compliance em saúde mental, com apoio técnico da professora Ana Claudia Souza Vazquez, da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA). Denominado Projeto Anjo da Guarda, também pautado na premissa dos guardiões uns dos outros, a iniciativa conjunta trata o Compliance em saúde mental dos trabalhadores de saúde como ações estratégicas que demandam conhecer o meio ambiente do trabalho, seus processos, organizações, condições laborais e a qualidade do relacionamento interpessoal (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021). Complementam os autores:

Com base nesse estudo aprofundado, então, percebe-se se suas condições ecológicas são ou não equilibradas para a obtenção concreta do trabalho saudável e seguro,

estabelecendo premissas e atitudes práticas para que esse equilíbrio seja alcançado ou mantido, de modo específico aos desafios locais de cada contexto. Ou seja, utiliza-se de instrumentos científicos amplamente conhecidos e oportunizados pela Psicologia Positiva a fim de que seja realizado o diagnóstico desse meio ambiente do trabalho, sua gestão de riscos e o desenvolvimento de governança corporativa transparente e com indicadores de saúde e segurança laborais efetivos. Entendemos que, com o devido mapeamento dos riscos, as ações de prevenção, promoção e proteção psicossocial em saúde podem ser implantadas de forma específica, ao ponto de preveni-los e até mesmo erradicá-los, sem deixar que sejam constantemente acompanhados pela manutenção dos devidos controles. Finalmente, além dos instrumentos de diagnóstico oferecidos pela Psicologia e do mapeamento dos riscos psicossociais em saúde, o Projeto Anjo da Guarda utiliza-se de intervenções customizadas desenvolvidas pelos participantes, que são trabalhadores da saúde multiplicadores desses conhecimentos e estratégias, por meio de encontros de reflexão, palestras, treinamentos, oficinas e construção de espaços de discussão construídos conjuntamente para essa finalidade. É um mosaico de oportunidades que, escolhidas e somadas, formam unidade na diversidade que preenche o espaço de escuta e da fala que dá voz ao trabalhador (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021, p. 390).

O Projeto Anjo da Guarda tem objetivo central promover a saúde e segurança dos trabalhadores da saúde em tempos de pandemia e pós-pandemia, com foco no impulsionamento do engajamento dos gestores com pessoas e dos profissionais de saúde mental nas instituições de saúde públicas e privadas do Estado de Goiás (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021). Os objetivos específicos, por sua vez, são os seguintes:

1. desenvolver liderança engajadora; 2. promover o conhecimento específico de todos os ambientes, processos e organização do trabalho da instituição de saúde; 3. desenvolver conhecimentos aplicados em planejamento, gerenciamento estratégico e áreas específicas (Psicologia Positiva, Social, Sistêmica e Psicodinâmica do Trabalho, Gestão com Pessoas); 4. elaborar produtos com as equipes multidisciplinares que sejam estratégicos e aplicáveis ao ambiente do trabalho; e 5. desenvolver compliance em saúde mental no trabalho específicas às instituições participantes (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021, p. 391).

A fundamentação do Programa tem como referencial teórico a Psicologia Positiva aplicada às organizações e ao trabalho. Já as etapas e atividades foram delineadas com base em evidências e na experiência prévia do Projeto Estratégico em Bem-estar e Engajamento no trabalho da Progesp-UFCSPA. Para atingir o objetivo proposto, após ampla reflexão crítica sobre as práticas dos trabalhadores de saúde e o direito ao trabalho saudável e seguro, os autores traçaram seis princípios norteadores, premissas para todas as ações planejadas: 1) criar ambiente de confiança, credibilidade e sigilo; 2) analisar as informações recebidas, com a devida garantia do sigilo e confidencialidade em saúde, para desenvolver ações estratégicas em proteção, promoção e prevenção psicossocial à saúde; 3) colaborar para a construção de um ambiente do trabalho seguro e saudável; 4) fomentar princípios éticos, o desenvolvimento técnico-científico e o cumprimento de normas em saúde e segurança do trabalho; 5) promover ações psicoeducativas com base na psicologia positiva, sistêmica, social, psicodinâmica do

trabalho e clínicas do trabalho; 6) promover soluções inclusivas e colaborativas, sem deixar nenhum dos trabalhadores sem acesso (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

Em fase de implantação, o Projeto Anjo da Guarda foi elaborado em duas etapas:

Na primeira, com foco em diagnóstico organizacional em saúde em três instituições piloto no Estado de Goiás, está sendo realizada desde 2020 a formação dos agentes sociais como Anjos da Guarda em seu contexto organizacional, o atendimento psicológico dos participantes e encontros virtuais reflexivos com gestores e profissionais de gestão com pessoas. A segunda fase tem como produto principal o desenvolvimento de um Plano de Compliance e Integridade específico às organizações envolvidas e se constituirá de ações formativas voltadas exclusivamente aos gestores com pessoas e profissionais de saúde mental, que ao final entregarão produtos a serem desenvolvidos por suas respectivas instituições, voltados para: 1. o desenvolvimento da liderança engajadora (ver modelo de Silva, Almansa & Vazquez, 2020); 2. a promoção do conhecimento científico específico aos ambientes, processos e organização do trabalho da instituição de saúde; 3. o desenvolvimento de conhecimentos aplicados em planejamento, gerenciamento estratégico e áreas com base nas evidências da Psicologia Positiva, Social, Sistêmica, Psicodinâmica do Trabalho e na Gestão com Pessoa; e 4. elaboração de produtos com as equipes multidisciplinares que sejam estratégicos e aplicáveis ao ambiente do trabalho, que apresentem indicadores adequados em compliance e integridade em saúde mental no trabalho (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021, p. 392).

Os autores afirmam que, mesmo em fases diferentes de implantação, tanto o Projeto Estratégico de Bem-estar e Engajamento no Trabalho como o Projeto Anjo da Guarda são exemplos importantes e bem-sucedidos de Compliance em matéria de saúde mental do trabalhador, cumprindo adequadamente a missão organizacional de zelar pelo meio ambiente do trabalho psicologicamente hígido (VAZQUEZ; CARNEIRO; HUTZ, 2021).

A proteção da saúde mental no meio ambiente de trabalho deve, sim, fazer parte do compromisso de Compliance de toda instituição, diante da necessidade de as próprias organizações implementarem um regime de atenção à integridade psicológica pautado no cumprimento das normas vigentes, no gerenciamento de fatores psicossociais, e dentro de um padrão internacional de ética, governança e de respeito aos direitos humanos. Considerando a verdadeira situação pandêmica de adoecimento psíquico da população, este capítulo procurou demonstrar as diversas contribuições a serem dadas pelo Compliance em prol da integridade psicológica no meio ambiente de trabalho. O foco na saúde mental é essencial para que as organizações realmente entendam seu impacto – positivo e negativo – nos trabalhadores, nas comunidades e na sociedade em geral, e o Compliance – como um instrumento autopoiético - fornece um mecanismo para rastrear esse impacto ao longo do tempo.



## CONCLUSÃO

A partir dos elementos trazidos no decorrer da dissertação, foi possível obter um conceito de Compliance alinhado com os estudos mais modernos sobre o tema, no sentido de ser um instrumento autopoiético de governança que, com base na avaliação e gestão dos riscos, permite a estruturação de processos e decisões voltados para prevenir, detectar e reparar condutas indesejadas, bem como moldar os valores orientadores e criar um ambiente que valorize o comportamento eticamente sólido dentro de qualquer tipo de organização, com um senso de responsabilidade compartilhada entre todos os respectivos setores e colaboradores.

Embora tenha ganhado popularidade, no Brasil, a partir da publicação da legislação anticorrupção, a compreensão do Compliance não deve ficar restrita aos problemas penais-empresariais no âmbito de uma organização. A explicação para esse raciocínio está na própria *ratio essendi* do Compliance, que o coloca como instrumento de boa governança com o propósito de dar cumprimento ao ordenamento jurídico vigente, por meio da construção de um ambiente de respeito aos direitos humanos com um senso de responsabilidade compartilhada dentro de cada organização, seja pública ou privada.

No setor público, embora crescente nos últimos anos a preocupação da Administração Pública Federal, especialmente por parte da CGU, em consolidar e fortalecer a integridade, as normas recentemente publicadas acabam por limitar o “Compliance Público” a um mecanismo unicamente de combate à corrupção, deixando à míngua temas fundamentais como a proteção dos direitos humanos e a saúde dos servidores públicos. A omissão merece crítica, tendo em vista que o direito fundamental à proteção da saúde mental do trabalhador é uma vertente da dignidade da pessoa humana, devendo ser reconhecido e protegido tanto nas relações de direito público quanto nas relações de direito privado. Diante do crescimento exponencial do adoecimento psíquico de servidores públicos federais, o tema da saúde mental não pode ficar alheio dos programas e ações de Compliance no âmbito da administração pública.

Ademais, a relação entre sadia qualidade de vida e meio ambiente do trabalho ecologicamente equilibrado é reconhecida pela Constituição Federal de 1988, o que reforça o dever jurídico das Organizações Públicas e Privadas de *estar em compliance* com o conjunto de deveres econômicos, sociais, culturais e ambientais relativos à proteção à saúde do trabalhador previstos na Constituição, na legislação infraconstitucional, e também nas normas de direito internacional incorporadas ao ordenamento jurídico brasileiro.

Uma importante ponderação foi feita a respeito do contexto deflagrado a partir da pandemia da Covid-19, que impactou de forma direta o ambiente de trabalho, tanto na

perspectiva dos trabalhadores em isolamento social, quanto na vida daqueles impossibilitados de permanecer em isolamento social em razão da natureza do trabalho prestado. Nesse sentido, a transformação digital tem provocado mudanças estruturais no trabalho, gerando uma necessidade de ressignificação da dimensão do meio ambiente de trabalho, a fim de promover uma tutela jurídica que enfatize, com prioridade, o dever de proteção à saúde mental no trabalho. Neste atual contexto digital, o regime de teletrabalho é uma das formas de organização do trabalho com potencial de desencadear o adoecimento psíquico dos trabalhadores, pois pode resultar em diminuição do tempo de lazer, dificuldade em realizar a desconexão do trabalho, isolamento social, redução da distinção vida profissional/vida privada, menores possibilidades de ascensão profissional, esvaziamento do sentimento de pertencimento, dentre outras consequências.

O estudo demonstrou que os fenômenos psicossociais relacionados ao trabalho podem ser interpretados como favoráveis, quando oferecem suporte e proteção aos trabalhadores, hipótese em que são considerados psicossocialmente positivos; e desfavoráveis quando ameaçadores, perigosos e de risco, situações em que se configuram como psicossocialmente negativos.

Os riscos psicossociais no trabalho estão relacionados à forma como o trabalho é concebido, organizado ou gerido; são agentes nocivos associados especialmente à saúde mental do trabalhador, às exigências emocionais e à energia psíquica necessária à realização do trabalho. Incluem os métodos de cobranças e exigências sobre as capacidades e competências que podem afetar o bem-estar psicológico do trabalhador, perpassando por formas de gestão e organização do trabalho. Esses riscos podem repercutir nos níveis de funcionalidade, produtividade, eficácia e eficiência da organização, além de ocasionar fenômenos como absenteísmo, presenteísmo, intenção de abandonar o emprego, falta de comprometimento com o trabalho, entre outras consequências que a organização poderá experimentar quando houver prevalência de riscos psicossociais relacionados ao trabalho.

Por outro lado, os fatores protetivos no ambiente de trabalho estão associados à ideia de apoio e de ajuda, com flexibilidade e tolerância nas relações interpessoais. São responsáveis por potencializarem, em toda a comunidade organizacional, a competência emocional, reflexiva, comunicativa e de convivência. Ao longo do texto, foram dados alguns exemplos de fatores psicossociais de proteção no ambiente de trabalho, como bem-estar no trabalho; comunicação saudável; conciliação trabalho-vida pessoal; práticas positivas de liderança; reciprocidade, recompensa e reconhecimento; relacionamentos saudáveis; satisfação no trabalho; e trabalho com sentido.

Essa relação de fatores trouxe para o campo de análise o crescimento da dimensão positiva do conceito de saúde mental do trabalhador, o que foi incentivado pela expansão da Psicologia Positiva, cujas pesquisas recentes definem trabalho saudável como aquele que está organizado de forma a preservar a energia vital e a autorrealização das pessoas em suas atividades laborais, considerando o acesso aos recursos necessários e à proteção de sua saúde no trabalho.

Relativamente à análise do panorama de proteção da saúde mental na Procuradoria-Geral Federal, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU), os dados coletados permitiram compreender melhor o panorama do adoecimento psíquico dentro da instituição, e reforçar a tese de que se trata de um problema diretamente ligado à organização do trabalho. Os resultados obtidos contribuem para difundir a importância do tema, bem como para evidenciar a necessidade urgente de aprimoramento modelo de gestão predominante na instituição. É preciso proporcionar melhores condições de trabalho e maior reconhecimento aos profissionais, além de se aprimorar os conceitos e o tratamento dado à saúde mental no ambiente de trabalho da Procuradoria-Geral Federal.

A pesquisa buscou demonstrar que o Compliance pode funcionar verdadeiramente como um guardião da saúde mental dos trabalhadores, contribuindo para uma avaliação adequada dos fatores de proteção e riscos psicossociais no trabalho, bem como para o desenvolvimento de medidas efetivas de proteção da saúde mental no ambiente de trabalho.

Para tanto, sugere-se a utilização, como principal referência, da normatização elaborada pela International Organization for Standardization, que em junho de 2021 publicou a ISO 45003, considerada a primeira norma global que dá orientação prática sobre a gestão da saúde psicológica no local de trabalho, que pode perfeitamente subsidiar a edificação de uma estrutura de Compliance em Saúde Mental no Trabalho. Dentro de uma extensa lista de boas práticas a serem implementadas, merece destaque a exigência de mecanismos que proporcionem uma melhoria contínua do processo. Considerando que os Programas de Compliance são sistemas autopiéticos, a organização deve reunir informações sobre as oportunidades de melhoria na gestão de fatores psicossociais, cumprimento de seus requisitos legais e outros requisitos e alcance de seus objetivos como parte de seu processo de melhoria contínua, bem como avaliar as oportunidades de implementação de mudanças e priorizar aquelas com maior potencial de melhoria da saúde psicológica, segurança e bem-estar no trabalho.

Trata-se de uma construção ainda incipiente no Brasil, mas que recentemente originou a formulação de dois projetos pioneiros de Compliance em saúde mental no trabalho, com

resultados iniciais que proporcionam otimismo quanto ao possível sucesso do novo modelo proposto.



## REFERÊNCIAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU). **Portaria nº 414, de 19 de dezembro de 2017**. Disponível em: [https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/portaria\\_agu\\_n\\_414\\_2017\\_institui\\_o\\_sistema\\_de\\_governanca\\_corporativa-2.pdf](https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/portaria_agu_n_414_2017_institui_o_sistema_de_governanca_corporativa-2.pdf). Acesso em: 20 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 345, de 29 de novembro de 2018**. Disponível em: [https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/PORTARIA345de29\\_11\\_2018\\_AGU\\_Plano\\_de\\_Integridade.pdf](https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/PORTARIA345de29_11_2018_AGU_Plano_de_Integridade.pdf). Acesso em: 17 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 46, de 30 de março de 2022**. Disponível em: [https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/PortariaNormativaAGUN46\\_30.03.2022InstituioSistemadeGovernanaCorporativaePolticas.pdf](https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/PortariaNormativaAGUN46_30.03.2022InstituioSistemadeGovernanaCorporativaePolticas.pdf). Acesso em: 18 jul. 2022.

AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E A SAÚDE NO TRABALHO. Previsão dos peritos sobre os riscos psicossociais emergentes relacionados com a segurança e saúde no trabalho (SST) - **Fact Sheet 74**. Bélgica, 2007. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/69faff47-f746-4653-9537-3b7e886c50e5/language-pt>. Acesso em: 22 abr. 2022.

ALBRES, Hevellyn. Programas de Integridade na Administração Pública Federal Direta. In: FIGUEIREDO, Fabiana V. D. de (Org.). **Temas específicos de compliance**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019. p. 31-50.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ADVOGADOS PÚBLICOS FEDERAIS (ANAFE). **Diagnóstico dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho dos membros das carreiras da Advocacia Pública Federal**. Porto Alegre, 2021.

BARRY, M. M. **Addressing the determinants of positive mental health**: Concepts, evidence and practice. *International Journal of Mental Health Promotion*, 2009, 11(3), 4-17.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (1969). Departamento Administrativo. Absenteísmo. **Revista do BNDE**, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p. 70-81.

BARUKI, Luciana Veloso. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador**: por um regime jurídico preventivo. 2. ed. São Paulo: LTr, 2018.

BASTOS, Maria Luiza Almeida; JUNIOR, Geraldo Bezerra da Silva et al. Afastamentos do trabalho por transtornos mentais: um estudo de caso com servidores públicos em uma instituição de ensino no Ceará, Brasil. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**. 16(1): 53-59, 2018.

BERGAMINI, C. W. Funções do psicólogo na empresa moderna. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, 1972. 24(3): 15-20.

BIEGELMAN, Martin; BIEGELMAN, Daniel. **Foreign Corrupt Practices Act: Compliance Guidebook**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**. 3. ed. São Paulo: Freitas Bastos Editora, 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 6.826**, de 2010. Brasília, DF. 2010. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1084183.pdf>. Acesso em: 22 set. 2021.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 5 de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. **Diário Oficial da União: Poder Executivo**, Brasília, DF, 19 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 20 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm). Acesso em: 10 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.613, de 03 de março de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm). Acesso em: 12 mai. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013. **Diário Oficial da União: Poder Executivo**, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 03 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013b. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9279>. Acesso em: 09 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS, DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Portaria nº 1.261, de 05 de maio de 2010. Disponível em: <https://www2.unifap.br/drh/files/2017/02/Portaria-1261-10.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2021.

CARNEIRO, Lia S.; FEITOSA, Rúbia M. M.; PALACIO, Paula D. B. A escuta do sofrimento psíquico relacionado ao trabalho: contribuições da psicanálise para o cuidado em saúde. **Psicol. rev.** (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 19-33, 2014. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-1682014000100003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-1682014000100003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 12 mai. 2022.

CARNEIRO, S.A.M. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas: a experiência na Prefeitura de São Paulo. **Revista do serviço público**. v. 57, n. 1, 2006.

CARVALHO, Alexandre Magno Teixeira de. Da Higiene Mental do Trabalho à Saúde Mental do Trabalhador: uma leitura da produção discursiva no Brasil (1925-1995). **Mnemonise**. Vol. 7, nº82, 2011. p.32-63.

CARVALHO, Augusto César Leite de. **Direito do Trabalho**: curso e discurso. São Paulo: LTr, 2016.

CASTRO, Patricia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **Rev. contab. finanç., São Paulo**, v. 30, n. 80, p. 186-201, Aug. 2019. Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772019000200186&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772019000200186&lng=en&nrm=iso). access on 15 Mar. 2021. Epub Oct 08, 2018.

CAVALIERI, Davi Valdetaro Gomes. O Absenteísmo por Adoecimento Psíquico na Procuradoria-Geral Federal. In: **Encontro de Administração da Justiça**: anais do ENAJUS 2021 [recurso eletrônico] / Adalmir de Oliveira Gomes, Edson Ronaldo Guarido Filho, Lara Patrício de Moura Tavares, Pedro Miguel Alves Correia e Tomas de Aquino Guimarães (Orgs.). – Curitiba: IBEPES, 2021.

\_\_\_\_\_. O Compliance como mecanismo de combate à corrupção. **Fórum Administrativo – FA**, Belo Horizonte, ano 20, n. 227, p. 18-22, jan. 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016b. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 22 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 784, de 28 de abril de 2016. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21512003/do1-2016-04-29-portaria-n-784-de-28-de-abril-de-2016-21511887](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21512003/do1-2016-04-29-portaria-n-784-de-28-de-abril-de-2016-21511887). Acesso em: 12 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. Portaria nº1.089, de 25 de abril de 2018. Disponível em: [https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195](https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195). Acesso em: 19 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 57, de 04 de janeiro de 2019. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864). Acesso em: 19 ago. 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade**: diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: [www.legiscompliance.com.br/images/pdf/programa\\_integridade\\_diretrizes\\_para\\_empresas\\_privadas\\_cgu.pdf](http://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/programa_integridade_diretrizes_para_empresas_privadas_cgu.pdf). Acesso em: 20 mai. 2021.

CHEN, P. Y., & COOPER, C. L. **Work and wellbeing**. New York, NY: Wiley-Blackwell, 2014.

CHEN, Hui; SOLTES, Eugene. **Why compliance programs fail:** and how to fix them. Harvard Business Review, v. 96, 2018, p. 116-125.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa.** 3. ed. Atlas, 2000.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8 ed. Cortez, 2006.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto Haruyoshi. **Indivíduo, trabalho e sofrimento** – Uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1993.

COELHO, Fernando S.; LEMOS, Murilo L.; RODRIGUES, Andrea L. Humanizando a máquina pública: lições da pandemia para a gestão de pessoas nos governos. **O Estado de S. Paulo**, 24 maio 2020. Blog Gestão Política & Sociedade.

COGO, P. S. F. Psicologia positiva, uma nova ciência do comportamento humano no trabalho. **Negócios e Talentos**, 8(1), 15-27, 2011. Recuperado de <https://seer.uniritter.edu.br/index.php?journal=negocios&page=article&op=view&path%5B5D=642>

COLOMBY, R. K., OLTRAMARI, A. P., RODRIGUES, M. B. Integrating perspectives: Proposal for the analysis of work as a multifaceted phenomenon. **Revista de Gestão**, 2018, 25(1), 65-83. doi 10.1108/REGE-11-2017-007

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Governança Europeia** - Um Livro Branco. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV%3A110109>. Acesso em: 15 nov. 2021.

COX, Tom. **Stress research and stress management:** putting theory to work. London: HSE Books, 1993. Disponível em: [http://www.hse.gov.uk/research/crr\\_pdf/1993/crr93061.pdf](http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1993/crr93061.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2021.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance:** perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

DALANHOL, N. S., MACHADO, W. L., PIZARRO, C. F., HUTZ, C. S., VAZQUEZ, A. C. Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de Justiça. **PSICO-PUCRS**, 2017, 48(2), 109-119. doi: 10.15448/1980-8623.2017.2.25885

DAMÁSIO, B. F., MELO, R. L. P., SILVA, J. P. **Sentido de vida, bem-estar psicológico e qualidade de vida em professores escolares.** Paidéia, 2013, 23(54), 73-82. doi 10.1590/1982-43272354201309.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez Oboré, 1992.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. **Psicodinâmica do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

DELGADO, Gabriela Neves; DIAS, Valéria de Oliveira. A tutela jurídico-constitucional em face das violências no trabalho: uma análise na perspectiva do direito fundamental ao trabalho

digno. In: DELGADO, Gabriela Neves (coord.). **Direito fundamental ao trabalho digno no século XXI: principiologia, dimensões e interfaces no Estado Democrático de Direito**. São Paulo: LTr, 2020.

\_\_\_\_\_. Direito do Trabalho em Tempos de Pandemia na Era Digital: desafio para a saúde mental dos trabalhadores. **REVISTA DIREITO DAS RELAÇÕES SOCIAIS E TRABALHISTAS**, v. 6, p. 133-158, 2020n.

DIAS, Valéria de Oliveira. **A dimensão socioambiental do direito fundamental ao trabalho digno: uma análise a partir do assédio organizacional nos bancos do Distrito Federal**. São Paulo: LTr, 2020.

ENGELHARDT, Marc. The nature and basic problems of compliance regimes: **Beiträge zum Sicherheitsrecht**. Freiburg: Max Planck, 2018.

EUROCONTROL GUIDELINE. **The Change & Transition Tools Compendium**. V. 1. Brussels: European Organisation for the Safety of Air Navigation. 2010.

FACAS, Emílio Peres. Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho. 2013. 191 f., il. **Tese** (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FEBBRAJO, Alberto, LIMA, Fernando Rister de Sousa. Autopoiese. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). **Teoria Geral e Filosofia do Direito**. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga, André Luiz Freire (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.

FERREIRA, M. C; **Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília/DF. Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FIGUEIREDO, Mariana Filchtiner. **Direito fundamental à saúde**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

FURLAN, L. F. A governança pública evolui e busca maior transparência. In: **INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC**. Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos e lições de experiência. São Paulo: Saraiva, 2005.

GARCÍA, Olga S. **Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas**. I.N.S.H.T. Madrid, 2002.

GIOVANINI, Wagner. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). **Lei Anticorrupção e Temas de Compliance**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2017.

GONDIM, Sonia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J.J.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GRISCI, C. L. I. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. **Psicologia: ciência e profissão**, 1999. 19(1): 02-13.

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

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

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

HUSSEY, Bell. Engineering in industrial health education (Discussion). **Occupational Medicine**, v. 1, n. 1, p. 2-7, 1948. Disponível em: <<https://academic.oup.com/occmed/article-abstract/os-1/1/2/1625086?redirectedFrom=fulltext>>. Acesso em: 24 mai. 2022.

ILO, International Labour Organization. **Psychosocial Risks and Work-Related Stress**. Disponível em: [http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_108557/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_108557/lang--en/index.htm). Acesso em: 08 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. **Psychosocial factors at work: recognition and control**. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health. Ninth Session, Geneva, 18-24 September 1984. Geneva; 1986. (Occupational Safety and Health Series, 56). Disponível em: [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09\\_301\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf). Acesso em: 04 jun. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional de saúde**: 2019: percepção do estado de saúde, estilos de vida, doenças crônicas e saúde bucal: Brasil e grandes regiões / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. - Rio de Janeiro: IBGE, 2020. 113p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

INSTITUTO SINDICAL DE TRABAJO AMBIENTE Y SALUD (ISTAS). **Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales**: Guía del delegado y delegada de prevención. Barcelona, Paralelo Edición, 2006. p.&nbsp;11. Disponível em: &lt;<http://www.istas.net/web/abreenlace.asp?idenlace=2616&gt;>;. Acesso em: 22 nov. 2021.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. IFAC. **International Framework**: Good governance in the public sector -Supplement. [s.l.]: Ifac, 2014. Disponível em: [International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-supplement-IFAC-CIPFA-June-2014.pdf](http://www.ifac.org/~/media/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-supplement-IFAC-CIPFA-June-2014.pdf). Acesso em: 05 jul 2021.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 45003:2021**. Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work - Guidelines for managing psychosocial risks. Genebra: ISO, 2021.

JIMENEZ, B, M; LEON, C. B. **Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas**. Ministerio de Trabajo e Inmigración, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Universidad Autónoma de Madrid, 2010.

JUCIUS, M. J. **Personnel Management**. Richard O. Irwin, Inc. 1959.

KAPPEL, Michele Darlise; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. A desestruturação do viver-junto no trabalho e o aparecimento de comportamento suicida: uma reflexão sobre o teletrabalho. In: CALVETE, Cássio da Silva; HORN, Carlos Henrique (Orgs.). **A quarta revolução industrial e a reforma trabalhista: impactos nas relações de trabalho no Brasil**. Porto Alegre: CirKula, 2020.

KEMMELMEIER, Carolina Spack. **A violência psicológica da gestão por excelência e o direito à saúde do trabalhador**. 2017. 207 (Doutorado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social). Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2017.

KEMMELMEIER, Carolina; SANTOS, Ronaldo Lima. A saúde do trabalhador no âmbito da Organização Internacional do Trabalho. **Revista do Departamento de Direito do Trabalho e da Seguridade Social da Faculdade de Direito da USP**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2019, pp. 281-307.

LACAZ, Francisco Antonio de Castro. O campo Saúde do Trabalhador: resgatando conhecimentos e práticas sobre as relações trabalho-saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 757-766, abr. 2007.

LAMY, Eduardo de Avelar; SESTREM, Felipe Cidral. **Compliance e Processos Estruturais: Intersecções Procedimentais para Maximização de Políticas Públicas**. Revista de Processo. vol. 327/2022. maio/2022.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; TUACEK, T. A. O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação** [online]. 2007, v. 11, n. 21, pp. 79-92. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-32832007000100008>. Acesso em: 18 fev. 2022.

LAUFER, William. Corporate prosecution, cooperation, and the trading of favors. **Iowa Law Review**, v. 87, p. 643-667, 2002.

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

LEVI, Lennart. **Stress in Industry: Causes, Effects and Prevention**. Occupational. Safety and Health Series n. 51, International Labour Office, Geneva, 1984.

LOSEKAN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v.28, Ed. Esp., jun./2020, p. 71-75.

MARANHÃO, Ney. **Poluição labor-ambiental**. Abordagem conceitual da degradação das condições de trabalho, da organização do trabalho e das relações interpessoais travadas no contexto laborativo. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

MARCO, PF; CÍTERO, VA; MORAES, E; NOGUEIRA-MARTINS, LA. O impacto do trabalho em saúde mental: transtornos psiquiátricos menores, qualidade de vida e satisfação. **J Bras Psiquiatr** 2008; 57(3):178-183.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **De máquinas e seres vivos: autopoiese - a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MAURO, Carlos; CABRAL, Gabriel; CAPANEMA, Renato; RAMOS, Tânia. **Muitos: como as ciências comportamentais podem tornar os programas de compliance anticorrupção mais efetivos?** 1. ed. Santos, SP: Editora Brasileira de Arte e Cultura, 2021.

MAZZUOLI, Valerio de Oliveira; CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. Compliance: de instrumento de sustentabilidade empresarial a mitigador de violações a direitos humanos e fundamentais. In: **Revista de Direito Público**, nº 18, Lisboa, jul.-dez. 2017, p. 157-20.

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

MENDES, René; DIAS, Elizabeth Costa. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 341-349, 1991.

MESSA, Ana Flávia. **Transparência, Compliance e Práticas Anticorrupção na Administração Pública**. São Paulo: Almedina, 2019.

MINAYO-GOMEZ, Carlos; THEDIM-COSTA, Sônia Maria da Fonseca. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, suplemento 2, p. 21-32, abr. 1997.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria de Previdência. **1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade de 2017**. Brasília, DF, p. 5. Disponível em: <[https://www.gov.br/previdencia/pt-br/images/2017/04/1a\\_-boletim-quadrimestral.pdf](https://www.gov.br/previdencia/pt-br/images/2017/04/1a_-boletim-quadrimestral.pdf)>. Acesso em 08 mar. 2021.

MORONTE, Elver Andrade. **A reestruturação produtiva nos bancos: mudanças na organização do trabalho e o adoecimento dos bancários no Paraná**. (Mestrado em Saúde Coletiva). Programa de PósGraduação em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Paraná, 2017.

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

NARDI, Henrique Caetano. Saúde do Trabalhador. In: CATTANI, Antonio David (org.). **Trabalho e tecnologia, dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.

NEGRÃO, Célia Regina P. Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. Brasília: Editora Senac, 2014.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Relatório de**



**Avaliação do Sistema de Integridade Brasileiro, 2011.** Disponível em:

<[https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/avaliacao\\_integridade\\_brasileira\\_ocde.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/avaliacao_integridade_brasileira_ocde.pdf)>. Acesso em: 06 de julho de 2021.

OIT – Organización Internacional del Trabajo. Absentismo: causa y control. In: Enciclopedia de Salud e Seguridad en El Trabajo. OIT, 1989.

\_\_\_\_\_. **Recomendação n. 112** – Serviço de Medicina do Trabalho. Genebra, 1959. Disponível em: <http://www.ilo.org/dyn/normlex>. Acesso em: 25 mai. 2022.

OLIVEIRA, J.A.A.; TEIXEIRA, S.M.F. **Previdência Social: 60 anos de história da previdência no Brasil.** Petrópolis, Vozes, 1986.

OLIVEIRA, Lorena Araújo de; CAVALIERI, Davi Valdetaro Gomes. Governança Pública, Gestão de Riscos e Compliance como instrumentos de transformação do Estado Brasileiro após a COVID-19. **Revista da AGU**, Brasília-DF, v. 20, n. 04. out./dez. 2021

ONU. **Guiding principles on business and human rights: implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” framework.** New York and Geneva, 2011. Disponível em: [https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf). Acesso em: 16 ago. 2021.

ONU, Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (1966).

OTERO, J. J. G. **Riesgos del trabajo del personal sanitario.** 2. ed. McGraw-Hill, 1993.

PADILHA, Norma Sueli. Meio ambiente do trabalho: o diálogo entre o direito do trabalho e o direito ambiental. In: FELICIANO, Guilherme Guimarães. et al. (coord.). **Direito ambiental do trabalho: apontamento para uma teoria geral.** v.2. São Paulo: LTr, 2015.

PALMA, P. J., CUNHA, M. P., LOPES, M. P. Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: uma influência mutuamente vantajosa. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 2017, 13(1), 93-114. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a06.pdf>.

PAPARELLI, Renata; SATO, Leny; OLIVEIRA, Fábio de. A saúde mental relacionada ao trabalho e os desafios aos profissionais da saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 118-127, jun. 2011.

PEREIRA, A. C. L., SOUZA, H. A., LUCCA, S. R., & IGUTI, A. M. Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 2020, 45(e18). doi 10.1590/2317-6369000035118.

PEREIRA, André Sousa. **Meio ambiente do trabalho e o direito à saúde mental do trabalhador: uma abordagem construtiva do meio ambiente do trabalho psicologicamente hígido a partir da relação entre os riscos psicossociais laborais e os transtornos mentais ocupacionais.** São Paulo: LTr, 2019.

\_\_\_\_\_. A gestão dos riscos psicossociais, a saúde mental do trabalhador e o meio ambiente laboral. Uma análise na perspectiva humanística In: **Proteção à saúde e segurança no trabalho** / (coordenadores) Cláudio Jannotti da Rocha [et al.]. São Paulo: LTr, 2018.

PEREZ LUÑO, Antonio Enrique. **Derechos Humanos, estado de Derecho y Constitución**. Madri: Tecnos, 1990.

PETERS, Anne. **Corruption and Human Rights**. Working paper series N° 20, Basel Institute on Governance, September 2015, p. 10-34.

POMINI, Anderson. Compliance sobre a perspectiva do governo: uma visão sobre a estrutura da Controladoria-Geral do Município de São Paulo e sua atuação no trabalho preventivo de combate à corrupção. In: CUEVA, Ricardo Vilas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2018.

QUICK, T.C.; LAPERTOSA, J.B. Análise do absenteísmo em Usina Siderúrgica. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, v. 18, n. 69, 1982, p. 65-70.

REIMBERG, Cristiane Oliveira. **Fundacentro – Meio Século De Segurança e Saúde No Trabalho**. [S.n.], 2016.

RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes; FAIAD, Cristiane; FACAS, Emílio Peres. Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** [online]. 2020, v. 36, n. spe, e36nspe19. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe19>. Acesso em: 21 jul. 2022.

ROSARIO, S. **Validação e adaptação linguística e cultural da versão longa do questionário Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II)**. 151p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Portugal, 2013.

SAAD-DINIZ, Eduardo. Brasil vs. Golias: os 30 anos da responsabilidade penal da pessoa jurídica e as novas tendências em compliance. **Revista dos Tribunais** (São Paulo. Impresso), v. 988, p. 25-54, 2018.

\_\_\_\_\_. **Ética negocial e compliance: entre a educação executiva e a interpretação judicial**. 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

SANTOS, Jorgete Vitorino Clarindo. A nova lei alemã de diligência em cadeias de fornecimento: novas tarefas para o departamento de compliance de empresas multinacionais. **Revista Científica do CPJM**, [S. l.], v. 1, n. 03, p. 480–497, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.cpjm.uerj.br/revista/article/view/82>. Acesso em: 21 jun. 2022.

SANTOS, Ronaldo Lima dos; KEMMELMEIER, Carolina Spack. Saúde mental no trabalho e riscos psicossociais: análise crítica. MARTINS, Juliane Caravieiri et al (orgs). **Direito ambiental e meio ambiente do trabalho: desafios para as presentes e futuras gerações**. São Paulo: Ed. Ltr, 2020, pp. 398-407.

SARLET, Ingo Wolfgang; FIGUEIREDO, Mariana Filchtiner. Algumas considerações sobre o direito fundamental à promoção e proteção da saúde aos 20 anos da Constituição Federal de 1988. **Revista de Direito do Consumidor: RDC**, v. 17, n. 67. p. 125-172, jul./set. 2008. p. 129-130.

SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIERO, Daniel. **Curso de direito constitucional**. 7. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SCHAUFELI, W.B. & Bakker, A.B. (Red.) (2020). **De psychologie van arbeid en gezondheid** [Occupational health Psychology]. Houten: Bohn Stafleu van Loghum (4rd. Ed. – ISBN: 978-90-368-2494-1).

SCHRAMM, Fernanda Santos. **Compliance nas contratações públicas**. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

SCOTT, Kelly; VAUGHAN, Jenny. **Respecting Human Rights While Protecting Public Health**, BSR, March 13, 2020. Disponível em: <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/respecting-human-rights-while-protecting-public-health>. Acesso em: 25 mar. 2021.

SELIGMAN, M. E. P., CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 2000, 55(1), 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5

SESI. PT/BR 01 PRIMA-EF. 2011. Gestão de riscos psicossociais - modelo europeu: aspectos-chave. Disponível em: <http://primaef.org/Documents/08.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2022.

SILVA, D. M.P.P; MARZIALE, M.H.P. Absenteísmo de Trabalhadores de Enfermagem em um Hospital Universitário. **Rev. Latino - Am. Enfermagem**, v.8, n.5, 2000, p. 44-51.

SILVA, Ricardo Murilo da; MOREIRA, Felipe Oswaldo Guerreiro. Compliance para proteção dos direitos humanos em empresas. **Homa Publica** - Revista Internacional de Direitos Humanos e Empresas, v. 4, n. 1, p. e:057, 30 jan. 2020. v. 3, n. 2, p. e:052, 21 dez. 2019. ISSN 2526-0774. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/HOMA/article/view/30500/20530>. Acesso em: 30 mar. 2021.

SOARES, Juliana Pontes et al. Fatores associados ao burnout em profissionais de saúde durante a pandemia de Covid-19: revisão integrativa. **Saúde em Debate** [online]. v. 46, n. spe 1 pp. 385-398, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042022E126>. Acesso em: 27 jul. 2022.

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

SPERANDIO, Flávia Cogo; OLIVEIRA, Gabriel Bittencourt Bodenmuller de. Compliance empresarial em Direitos Humanos: o mecanismo do *Human Rights Compliance Assessment*. In: **Atividade econômica e direitos humanos** [livro eletrônico] / organização Angelina Colaci Tavares Moreira, Carolina Braglia Aloise Bertazzoli, Danielle Anne Pamplona. Naviraí, MS: Ipuvaíva Editora, 2020

STÜRMER, Gilberto. Direitos humanos e meio ambiente do trabalho. **Veredas do Direito**. Belo Horizonte, v. 13, n. 25, p. 155-172, jan/abr. 2016.

TATAGIBA, Luciana. 1984, 1992, 2013. Sobre ciclos de protestos e democracia no Brasil. **Revista Política & Sociedade**. v.13, n.28, 2014.

TOWNSEND, James G. The problem of industrial hygiene. **American Industrial Hygiene Association Quarterly**, v. 4, n. 3, p. 503-504, 1943. Disponível em: <http://www.tandfonline.com>. Acesso em: 22 mai. 2022.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Human Rights and Corruption**. Working Paper, no 05, 2008. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/publications/working-paper-no-5-2008-human-rights-and-corruption>. Acesso em: 17 mar. 2021.

TST [https://www.tst.jus.br/noticias/-/asset\\_publisher/89Dk/content/id/27270562/pop\\_up](https://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/id/27270562/pop_up)

UNIÃO GERAL DOS TRABALHADORES – UGT. **Guia Temático Riscos Psicossociais Relacionados com o Trabalho**. 2017. Disponível em: <https://www.ugt.pt/>. Acesso em: 26 mar. 2022.

UNITED NATIONS. **Policy Brief: Covid-19 and the Need for Action on Mental Health EXECUTIVE SUMMARY: Covid-19 and the Need for Action on Mental Health**. World Health Organization, Geneva, Switzerland, 3–10.

\_\_\_\_\_. **Report of the Working Group on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises on its mission to Brazil**. Geneva: UN, 2016. Disponível em: <https://daccess-ods.un.org/TMP/2995952.36778259.html>. Acesso em: 25 mar. 2021.

UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of corporate compliance programs**. 2017. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>. Acesso em: 12 jun. 2022.

VAZQUEZ, A.; SCHAUFELI, W. Contribuições da Psicologia Positiva para a área organizacional e do Trabalho. Em C. T. Reppold, & L. S. Almeida. (Eds.). **Psicologia Positiva: Educação, saúde e trabalho** (pp. 105-134). Porto: CERPSI, 2019.

WHO, World Health Organization. **Mental health in the workplace**. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/mental-health-in-the-workplace>. Acesso em: 06 abr. 2021.

WHO, World Health Organization. **Mental Health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact**. 2021. Disponível em: [https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci\\_Brief-Mental\\_health-2022.1](https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022.1). Acesso em: 07 jul. 2022.

WORLD BANK. **Strengthening World Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption**. Washington, The World Bank, 2007. Disponível em: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corecourse2007/GACMaster.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

ZANELLI, J. C; KANAN, L. **Fatores de riscos, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam**. Lages: Uniplac, 2018.

ZYNGIER, Lucas Rosa. A ratio essendi dos programas de compliance não é evitar crimes: um esclarecimento necessário . **Revista Científica do CPJM**, [S. l.], v. 1, n. 03, p. 364–379, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.cpj.m.uerj.br/revista/article/view/75>. Acesso em: 15 jun. 2022.