

A GESTÃO DE PESSOAS NA CAPACITAÇÃO EM TERAPIA OCUPACIONAL EM SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: NOVAS COMPETÊNCIAS E MERCADOS ¹

DANIELA CRISTINA DOS SANTOS²

RESUMO

Em saúde mental no trabalho tanto a literatura como a prática profissional apontam a intervenção organizacional como essencial na promoção da saúde mental do trabalhador, por propiciar a intervenção nos fatores psicossociais do trabalho e por conseqüência na origem das queixas de saúde. Em termos práticos esses fatores psicossociais para serem compreendidos devem ser contextualizados inseridos nos processos de Gestão de Pessoas na dinâmica intra organizacional que sofre influência da alta competitividade entre empresas. Através de breve revisão de literatura será discutida a importância da Gestão de Pessoas, nova denominação da área de Recursos Humanos, na capacitação em terapia ocupacional em saúde mental no trabalho com o intuito de 1) apontar caminhos para formulação de estratégias de intervenção organizacional, 2) assinalar o interesse da área pelas parcerias interdisciplinares e 3) discutir a necessidade da aproximação da terapia ocupacional com a mesma, a fim de explorar novas possibilidades de intervenção e de mercado em empresas. Em uma releitura de pesquisas de intervenção de terapia ocupacional em saúde mental no trabalho constatamos importantes habilidades de gestão de relacionamentos humanos, como os grupos de reflexão, de aprendizagem, e sensibilização e negociação com chefias e trabalhadores, muito valorizadas atualmente nos processos de Gestão de Pessoas. Portanto para uma efetivo diálogo com essa área de conhecimento é preciso que mais terapeutas ocupacionais se dediquem a pesquisas sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: terapia ocupacional, gestão de pessoas, saúde mental no trabalho, capacitação profissional

¹ Artigo recebido em 10 de abril de 2008. Aceito para publicação em 02 de julho de 2008.

² Terapeuta Ocupacional / UFSCar. Pós-graduada MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP . e-mail: santosdaniela@hotmail.com

PEOPLE MANAGEMENT AND PROFESSIONAL EDUCATION IN OCCUPATIONAL THERAPY ON MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE: NEW COMPETENCES AND MARKETS

ABSTRACT

Both the professional practice and the literature on mental health in the workplace indicate that organizational intervention is crucial to promote workers mental health. The importance of organizational intervention is due to the actions taken on psychological and social elements of work and, by consequence, by acting on the heart of health complaints. For practical purposes, the psychological and social elements of work must be understood in the context of People Management processes, considering the intra-organizational dynamics influenced by the high level of competitiveness among companies. This article presents a brief literature review and discusses the importance of People Management (that is the new denomination for the Human Resources area) for professional education in occupational therapy on mental health in the workplace. This article intends (1) to highlight new directions to the formulation of organizational intervention strategies, (2) to promote the interest of occupational therapy on mental health in the workplace area for the development of inter-disciplines partnerships, and (3) to discuss the need of a closer relationship between Occupational Therapy and People Management, relationship that indicates new possibilities of interventions and new professional markets in companies. The literature shows important capabilities on human relations management, like groups of analysis, learning, introduction of new discussion topics and negotiation between managers and workers. These capabilities are seen as very important for People Management processes. So, it is important that more occupational therapists work on research on this theme to promote an effective dialogue with People Management as a knowledge area.

KEY WORDS: Occupational Therapy, People Management, workers mental health, professional education

APRESENTAÇÃO

Em silêncio, cerca de três mil trabalhadores, de todos os setores, fizeram uma discreta homenagem a um futuro executivo, morto há quatro dias. A comoção se explica porque o técnico de 38 anos, que era casado, tinha filhos e seria promovido, se suicidou, deixando uma carta na qual explicou a razão do ato mais extremo. 'O trabalho é duro demais para suportar', justificou na

carta. Trata-se do terceiro suicídio de um funcionário em quatro meses na sede de Guyancourt, na cidade de Yvelines, nos arredores de Paris. Pior: é o quarto em dois anos. O pesadelo das mortes de trabalhadores começou em 2004, com um suicídio que, mesmo trágico, parecia isolado. No dia seguinte, o corpo de outro funcionário, desaparecido três dias antes, foi encontrado em um espelho d'água no interior da empresa. (NETTO, 2007).

Segundo a mesma fonte, o delegado sindical da Confederação Geral do Trabalho (CGT) maior sindicato da França afirma que “estamos vivendo um grave problema de pressão por resultados na Renault, que se manifesta desde os operários da montadora até os executivos e engenheiros. Tudo tem sido feito sob alta carga de stress”. Essa alta carga de estresse estaria acontecendo na Renault desde a criação do Contrato 2009, um plano de desenvolvimento implantado na empresa 1 ano antes pelo presidente do grupo Renault-Nissan. Baseado em metas e resultados, a política visa aprimorar os resultados financeiros da montadora até 2009, período no qual 27 novos veículos serão lançados, com a missão de reverter a perda de mercado na França. Na França cerca de 300 a 400 funcionários se matam no interior de companhias por ano, e no caso da Renault “a direção da empresa minimiza o fenômeno e considera os casos fatalidades isoladas, recusando-se a fazer uma reflexão sobre o que está acontecendo”. (NETTO, 2007)

O texto acima é um trecho de notícia publicada no jornal *O Estado de São Paulo*, em fevereiro de 2007, que ilustra o lado mais drástico do impacto da competitividade e da sobrecarga de trabalho sobre a saúde mental do trabalhador, trazendo à tona ao grande público uma faceta da realidade que as pesquisas acadêmicas há anos vêm alertando, i.é, a falta de foco do sentido real do trabalho (o sentido humano), com ênfase para o dinheiro (lucro) e para a dominação de mercados. Com esse desvirtuamento de sentido, o sucesso e as necessidades da organização passam a se sobressair sobre as necessidades do trabalhador. Mas também aponta uma importante problemática do mundo empresarial, que se situa entre duas necessidades paradoxais no interior de uma empresa: 1) sobreviver em um mercado altamente competitivo, e 2) respeitar os limites e garantir a integridade física e mental de seus colaboradores. Esse é um desafio para os

profissionais da área de gestão, uma vez que os críticos da área já apontam que ter como fim único o sucesso econômico e a liderança de mercado sem levar em conta valores humanísticos, leva a perdas significativas a médio e longo prazos para a empresa e trabalhador, principalmente em função do adoecimento ocupacional e todos os seus reflexos (perda do capital humano, perdas econômicas, imagem negativa da empresa junto aos clientes externos e sociedade).

Para os profissionais da área de saúde no trabalho, cabe entender que a competitividade entre empresas existe, é desejável e necessária desde que dentro de um patamar ético de respeito ao trabalhador. A princípio a competitividade tem como objetivo a melhoria de produtos e serviços, que por consequência leva a continuidade de um negócio. Para tanto é preciso favorecer o desenvolvimento profissional dos colaboradores em toda sua dimensão criativa, intelectual, de cooperação, bem como garantir condições de trabalho que favoreçam esse desenvolvimento. Deste modo as práticas relacionadas à qualidade de vida e saúde no trabalho vêm sendo cada vez mais requisitadas no meio empresarial, sendo planejadas levando em conta não apenas os ganhos para o trabalhador (foco no desenvolvimento global e minimização do impacto da sobrecarga do trabalho), mas também os ganhos para a empresa enquanto negócio.

A proposta deste artigo é apresentar aos terapeutas ocupacionais que atuam em saúde mental no trabalho a Gestão de Pessoas, área pertencente à Administração de Empresas, que é uma nova denominação surgida a partir das mudanças conceituais e práticas da área de Recursos Humanos, área essencial de ser compreendida no processo de intervenção clínica e organizacional. A reflexão a ser realizada tem por base uma breve apresentação teórica dos princípios gerais que norteiam as práticas de Gestão de Pessoas, a fim de compreender no seu aspecto mais prático o que são os fatores

psicossociais do trabalho que interferem na saúde mental. Também será feita uma breve releitura de práticas de terapia ocupacional em saúde mental no trabalho que tenham uma interface com a Gestão de Pessoas, e por fim reflexões originadas de nossa experiência profissional.

A Gestão de Pessoas permite o entendimento da lógica empresarial na interação empresa–funcionário e fornece também argumentos objetivos e racionais na elaboração de projetos, proporcionando uma ferramenta a mais de raciocínio na criação de estratégias de negociação a partir da relação profissional a ser estabelecida com a empresa (assessor, consultor, pesquisador ou funcionário).

Do ponto de vista institucional é preciso entender que a empresa é o espaço do administrador de empresas, portanto toda política de gestão, o planejamento das atividades, e sobretudo, o poder de decisão estão nas mãos deste profissional. Sendo assim, a idéia aqui defendida é que no contato com a cultura do outro, no caso o administrador de empresas, que podemos compreender as realidades de trabalho na prática, e encontramos estratégias para levarmos nossa cultura profissional enquanto terapeutas ocupacionais.

Enquanto área de conhecimento, analisar temáticas da saúde mental no trabalho pela ótica da literatura da Administração de Empresas não é usual na terapia ocupacional. Portanto é importante conhecer as mudanças teórico-práticas que estão ocorrendo na área de Recursos Humanos e a busca pela mesma de parcerias interdisciplinares para lidarem com a complexidade do mundo do trabalho atual.

A SAÚDE MENTAL NO TRABALHO – CONCEITOS GERAIS

Em linhas gerais, a saúde mental não tem definição única, mas deve ser entendida como uma relação entre fatores individuais, sociais, ambientais e estratégias de

enfrentamento.

O avanço dos estudos na área de saúde mental e trabalho nos últimos anos no Brasil, e o desenvolvimento, refinamento e validação de instrumentos e metodologias de pesquisa, tanto quantitativas como as qualitativas, têm permitido melhor fidedignidade e compreensão do que é a saúde mental e da influência das mudanças que têm ocorrido no mundo do trabalho, sobre a mesma, em especial o processo de globalização. Têm também contribuído para melhor entendimento de nexos causal entre adoecimento mental e fatores organizacionais, desonerando o indivíduo de arcar sozinho com a responsabilidade e o ônus de seu adoecimento. Por conseqüência esse tema ganha em visibilidade e interesse por profissionais das diversas áreas de conhecimento.

Segundo SELIGMANN-SILVA (2003) e GLINA et al (2001) as principais abordagens teóricas na área de saúde mental e trabalho são a Psicodinâmica do Trabalho, Estresse e Trabalho (*Work Stress*) e o conceito de Desgaste Mental.

A Psicodinâmica do Trabalho parte de uma abordagem psicanalítica e tem como seu principal autor Dejours. Essencialmente estuda a interação entre a organização do trabalho e o psiquismo do trabalhador, onde a saúde e o adoecimento (sofrimento mental) têm relação com a não consideração entre trabalho prescrito (determinado pela empresa) e o trabalho real (como é executado pelo trabalhador). Procura entender a subjetividade e as defesas psicológicas individuais e coletivas na dinâmica da relação no trabalho. A organização do trabalho compreende o modo operatório e a divisão das tarefas, e o relacionamento de pessoas no interior da organização. (SELIGMANN-SILVA, 2003; GLINA et al, 2001).

A linha de Estresse e Trabalho (*Work Stress*) tem por base os estudos da teoria do estresse do endocrinologista

Hans Selye nos anos 1930. Seus principais autores são Frankenhaeuser & Gardell, Kalimo, Levi, Karasek & Theorell. É considerada uma linha complexa devido a variedade de conceitos de estresse. Nessa abordagem o estresse é definido como o desequilíbrio entre as demandas de trabalho e a capacidade de resposta e controle dos seus processos por parte dos trabalhadores. Considera também as seguintes dimensões: exigência/controle, tensão/aprendizagem e suporte social, onde a situação ideal de trabalho deve proporcionar a alternância entre exigências e períodos de repouso, e o controle do processo de trabalho. Duas importantes contribuições nessa área são os estudos sobre *burnout* (esgotamento profissional) onde se contempla a questão da subjetividade, e na área de prevenção o conceito de enfrentamento (desenvolvido por Lazarus), a partir da compreensão entre características do estressor e recursos do indivíduo para lidar com o mesmo (incluindo-se o apoio social e afetivo). (SELIGMANN-SILVA, 2003; GLINA, et al, 2001).

Por fim o conceito de desgaste mental, apontado por SELIGMANN-SILVA (2003) como um modelo integrador dos modelos anteriores, abarcando a dimensão física/orgânica (por exemplo: envelhecimento precoce devido ao trabalho; ações de produtos de tóxicos), mental (subjetividade, as relações de estresse e trabalho e as diferentes interações sociais), e os aspectos político-sociais e econômicos que influenciam a carga trabalho dos processo de produção

Nesse momento o objetivo não é a discussão de linhas teóricas, mas é importante salientar a necessidade de se conhecer as diferentes abordagens teóricas em saúde mental no trabalho, pois na elaboração e negociação de projetos, em especial os projetos profissionais não acadêmicos, possibilita um maior repertório de estratégias metodológicas e de comunicação compatíveis com as características de natureza do trabalho e culturais da clientela e organização a ser

trabalhada.

Os principais problemas de saúde mental relacionados ao trabalho são: estados depressivos, transtorno de ansiedade; transtorno por estresse pós-traumático (TEPT); estresse ocupacional, síndrome de *burnout*, *karoshi* (morte por excesso de trabalho). (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 1998). Destes o estresse ocupacional e a síndrome de *burnout* têm grande destaque na atualidade devido sua relação com as mudanças estruturais no mundo do trabalho, tornando-os de alta incidência entre os trabalhadores.

FATORES PSICOSSOCIAIS DO TRABALHO QUE INTERFEREM NA SAÚDE MENTAL

De acordo com SELIGMANN-SILVA (2003) a organização do trabalho é importante fonte de adoecimento mental e tem sido estudada por diferentes enfoques como na Engenharia de Produção, na Sociologia do Trabalho, na Administração, na Psicologia do Trabalho e na Ergonomia. Os principais fatores da organização ou psicossociais do trabalho que interferem na saúde mental são: relações interpessoais, estrutura hierárquicas, fatores ergonômicos, controle, divisão e conteúdo das tarefas, condições físicas e materiais, flexibilização, clima e cultura organizacionais, sobrecarga de trabalho, longas jornadas, falta de reconhecimento, *mobbing* (violência moral ou psicológica), entre outros. Além desses fatores deve-se levar em conta também fatores individuais e de gênero. Quando não existem ações de prevenção e intervenção em saúde pode ocorrer: incidentes ou acidentes de trabalho, absenteísmo, fragilidade de vínculos grupais e com a organização, conflitos interpessoais, acidentes de trajeto, conflitos familiares e extra-trabalho, queda de desempenho. (SELIGMANN-SILVA, 2003; ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 1998).

Atualmente as práticas de saúde mental no trabalho de forma geral focam o trabalhador de maneira individual, em nível secundário de intervenção (quando a queixa de saúde já está instalada) e ainda se detecta certa resistência por parte das empresas quanto à intervenção organizacional (elementos de gestão). Porém pesquisas constataam que a intervenção em fatores organizacionais, tende a ser a mais eficaz, pois permite a mudança de situações de trabalho e a resolução de problemas na sua origem. Também favorece uma melhor efetividade do suporte social, na relação entre hierarquias em situações de desafio e maior demanda de trabalho. Exemplos de intervenções organizacionais: incentivos como planos de carreira, treinamento e reciclagem profissional, salários compatíveis, adoção de programas de prevenção em saúde no trabalho, promoção da qualidade das relações hierárquicas e gerenciamento de conflitos, suporte por parte das altas gerencias, desenvolvimento de lideranças, planejamento ergonômico do ambiente de trabalho, auditorias na área de saúde, participação dos trabalhadores em todas as fases do processo de intervenção, práticas reflexivas com grupos de trabalhadores. (AUST, 2004; KOMPIER, KRISTENSEN, 2003; SCHAUFELI e ENZMANN, 1998). Esses são elementos que compõem os processos de gestão de pessoas, que norteiam o dinamismo das relações sociais e de produtividade dentro de uma empresa, que serão definidos a seguir.

A GESTÃO DE PESSOAS – CONCEITOS GERAIS

A Gestão de Pessoas é um campo de conhecimento e prática da Administração de Empresas, cujo modelo vem substituir as práticas tradicionais da Administração de Recursos Humanos (ARH), que na sua essência é técnico-burocrática. As rápidas transformações no mundo do trabalho no que tange a globalização, o aumento da competitividade e mudanças tecnológicas têm levado as empresas a reverem seus modelos de

gestão adequando-o ao o perfil de qualificação exigida dos funcionários na atualidade. (ALBUQUERQUE, 2002)

De acordo com SANTOS e CORRÊA (2007, p. 203) a Gestão de Pessoas “é uma denominação recente na literatura organizacional, utilizada para designar o conjunto de atividades que gerenciam os trabalhadores em seus ambientes de trabalho. Trata-se de uma evolução ocorrida com o tradicional departamento pessoal das empresas, encarregado de controlar e registrar os aspectos normativos e legal-trabalhistas dos recursos humanos.” É um modelo interdisciplinar de gestão que pode existir de maneira formal (setor ou equipe específica) ou informal (processos estão distribuídos entre vários profissionais e/ou setores).

FISCHER (2002, p.12) afirma que

o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que ela trabalham. Do ponto de vista empresarial, tais iniciativas são provenientes de diferentes instancias organizacionais e mesclam-se com as estratégias e práticas dos próprios empregados.

O comportamento organizacional é resultado das relações interpessoais e sociais que ocorrem na empresa sendo que a Gestão de Pessoas significa orientação e direcionamento dessas interações, portanto “tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas.” (FISCHER, 2002, p. 16)

As principais mudanças nas práticas de recursos humanos na atualidade são:

1) Investimento em valores intangíveis: os produtos

e serviços não são mais fatores determinantes na concorrência pois tendem a ser muito semelhantes na qualidade. Nesse sentido o fator humano, o capital intelectual, passam a ser o diferencial de competitividade, pois enquanto valor intangível da empresa, não podem ser copiados. Com isso as relações humanas, o potencial criativo, de aprendizagem e a subjetividade passaram a ser determinantes na efetivação de estratégias de negócios.

2) Mudanças no perfil de qualificação dos funcionários: novo perfil do trabalhador moderno: flexível, em processo de aprendizagem contínua, multifuncional, com capacidade de empatia e para trabalho em equipe, entre outros. Os modelos técnico-burocráticos de gestão são incompatíveis com este perfil de trabalhador.

Estes dois elementos influenciam o estilo de gestão adotada pela empresa, que se expressam através de princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações. FISCHER (2002) as definem como:

Princípios: orientações de valor e as crenças básicas que determinavam o modelo de gestão de pessoas e são adotadas pela empresa, bem como a cultura adotada em relação ao significado do homem e do trabalho. O modelo de gestão deverá não só segui-los e respeitá-los como também reforçar esses valores na cultura da organização.

Políticas: estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais.

Processos: são os elementos mais visíveis do modelo e se tratam de ações previamente determinadas que visem alcançar os objetivos traçados pela organização, orientados pelas políticas. São instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão como, por exemplo, a gestão de cargos e salários, gestão do clima

organizacional, treinamento e desenvolvimento, etc.

CHANLAT (2002) e FISCHER (2002) afirmam que o modelo de gestão também é determinado por fatores internos e externos ao contexto organizacional:

Fatores internos: tem haver com o produto ou serviço oferecido, tecnologia adotada, estratégia de organização do trabalho, cultura e estrutura organizacional.

Fatores externos: cultura de trabalho de cada sociedade, legislação trabalhista, papel conferido ao estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho ao estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar.

OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os processos de Gestão de Pessoas são ferramentas onde o gestor alinha as necessidades profissionais dos funcionários e os objetivos maiores da organização. É neles que se expressam as diretrizes e políticas da empresa e sua visão do funcionário. É onde em termos práticos o gestor recompensa, desenvolve e estimula o funcionário em suas competências profissionais. Vale lembrar que na gestão moderna o intuito é a parceria entre os interesses do funcionário e da empresa, e essa negociação começa no processo de captação de talentos no mercado de trabalho, seleção e desenvolvimento do plano de carreira.

Seus principais processos são:

- 1) Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional:** processos de capacitação formais e informais. Os formais são a capacitação via cursos ou escolas, como por exemplo, as Universidades Corporativas (universidades montadas dentro da própria empresa). A aprendizagem informal é o aprendizado em serviço individual e em grupo, que engloba, por exemplo, supervisão, discussões em equipe e processos reflexivos.
- 2) Avaliação de Desempenho:** envolve

comportamento, técnica e produtividade. Pode ser um indicador de comprometimento com a empresa.

3) Coaching, Mentoring e Counseling: estudados dentro dos processos de consultoria interna. Tem relação com liderança e aprendizagem, e basicamente tratam de processos semelhantes a tutorias entre um gerente ou profissional mais experiente e um iniciante, ou que está em fase de aprimoramento técnico.

4) Comunicação Intraorganizacional: trata de metodologias de estratégias de impacto de comunicação de assuntos relevantes via folhetos, informativos, *banners* e outros.

5) Endomarketing: é o processo de permanente conquista do cliente interno (funcionário) por parte da empresa, com fins de retenção de talentos (mostrar ao funcionário de uma perspectiva afetiva que vale a pena pertencer a organização). A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é um exemplo de estratégia utilizada nesse processo.

6) Gestão de Cargos e Salários: metodologias específicas de estudo de definição de remuneração de acordo com a função, formas de progressão salarial (aumentos devido promoção, por exemplo) e de estímulo a produtividade e satisfação com o trabalho via salário.

7) Gestão de Carreiras: processo de desenvolvimento e crescimento profissional, onde o trabalhador expressa seus desejos pessoais enquanto carreira e como pretende se desenvolver na empresa que trabalha. É um processo de negociação entre expectativas pessoais e necessidades de competências que a empresa necessita.

7) Gestão de Equipes: coordenação e motivação de grupos, sendo um exemplo comum na área os times autogerenciáveis (TAG).

8) Gestão da Informação: relacionada a tecnologia da informação (informática) que são os processo de

armazenamento e transmissão de informações dentro da empresa.

9) Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT ou QVT): pode ser feita pelo setor saúde e/ou pelo setor de Gestão de Pessoas. A Gestão de Pessoas lida com os aspectos psicossociais da organização e monitora as parcerias com o setor saúde (avaliação de impacto das práticas específicas em saúde sobre estratégias maiores da empresa, inclusive o impacto econômico).

10) Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho: envolve o departamento médico e a engenharia de segurança no trabalho. Lidam com os exames médicos obrigatórios e o cumprimento das normas regulamentadoras de saúde e segurança, no que se refere aos riscos de acidentes e as doenças ocupacionais. Trabalha em parceria com o setor de Gestão de Pessoas (orientação e negociação) e seus projetos têm interface com os projetos de Qualidade de Vida no Trabalho. Da mesma forma que na Gestão da Qualidade de Vida, o setor de Gestão de Pessoas faz o monitoramento de impacto destas ações sobre a organização.

10) Liderança: a arte de orientar e conduzir pessoas e equipes.

11) Planejamento Estratégico: elaboração de metodologias para se atingir as metas da empresa (os meios que serão utilizados para alcançá-las)

12) Recrutamento e seleção: processos de captação e seleção de talentos no mercado de trabalho.

13) Responsabilidade Social: pode ser interna ou externa à empresa. Tem como finalidade principal o investimento e construção da uma boa imagem corporativa através de ações práticas voltadas aos chamados *stakeholders* (engloba a comunidade, os clientes externos que são os consumidores e

fornecedores; e clientes internos que são os funcionários). Exemplos bem conhecidos são as práticas filantrópicas, de aprendizes, programas de inclusão e preservação do meio-ambiente. As práticas de saúde e segurança no trabalho, qualidade de vida, bem como as condutas éticas na gestão fazem parte da responsabilidade social interna muito valorizada e discutida atualmente.

Didaticamente os processos são estudados separadamente, mas todos estão em interação. Uma boa visualização disso se dá na gestão da qualidade de vida e na responsabilidade social interna que abarcam a boa gestão dos demais processos.

O profissional de gestão de pessoas pode ter um perfil generalista com competências de atuação em todos os processos, ou perfil mais especializado que conhece todos os processos, mas tem competências de atuação direcionadas apenas a alguns deles.

A RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE GESTÃO E A SAÚDE NO TRABALHO

SELLIGMAN-SILVA (2003) afirma que a organização do trabalho é delineada a partir de dois tipos de concepção:

1) Modelo de administração: forma como dirigentes entendem e interpretam a organização, as diferentes imagens em que são concebidas as organizações: máquina (sistema fechado), organismo (sistema orgânico, aberto em permanente intercâmbio com o ambiente), sistema político de dominação e como cultura capaz de criar realidade social.

2) Concepção de empregado: que está em correspondência com a visão da organização para si mesma e fundamentam concepções, sentimentos e ações: máquina (engrenagens e peças); organismo (unidades vivas, corpos estritamente biológicos) e cultura (valores)

A gestão da saúde e segurança no trabalho sofre influência também da tensão entre a gestão prescrita (componente abstrato, prescrito, formal e estático) e a gestão real (componente concreto, real, informal e dinâmico), e da dinâmica entre os principais agentes internos (administração, empregados, sindicato) e externos (representantes públicos, governantes, etc.) a empresa. (CHANLAT, 2002)

Conforme CHANLAT (2002) os principais métodos de gestão e sua relação com a saúde são:

Tayloriano e Neotayloriano (Taylor, 1911)		
Formas de organização do trabalho	Concepção de empresa e funcionário	Doenças ocupacionais relacionadas
<ul style="list-style-type: none"> -Trabalho fragmentado -Produção sob pressão de tempo - Tarefas repetitivas -Remuneração segundo o rendimento, - Rigidez de horários -Direito de expressão muito reduzido/ nulo, -Divisão entre a concepção e a execução -Sistemas de controle muito elaborados 	<ul style="list-style-type: none"> -<u>Empresa</u>: máquina (é o universo do cálculo, da medida e da padronização de tarefas com a finalidade de aumentar lucros e controlar processo de trabalho) -<u>Pessoas</u>: engrenagens (é considerado apenas seu aparato físico/muscular, e motivado apenas por questões econômicas) 	<ul style="list-style-type: none"> -Problemas de saúde física (fadiga crônica, úlceras, doenças cardiovasculares, doenças musculares e ósseas, insônias) -Envelhecimento acelerado

Quadro 1 – Adaptado de CHANLAT (2002)

Tecnoburocrático (Max Weber, 1971)		
Formas de organização do trabalho	Concepção de empresa e funcionário	Doenças ocupacionais relacionadas
<ul style="list-style-type: none"> -Pirâmide hierárquica desenvolvida -Divisão do trabalho parcelada -Regulamentação escrita onipresente -Grande importância conferida aos especialistas e técnicos, -Controles sofisticados -Comunicação difícil entre hierarquias - Centralização do poder - Baixa autonomia para os patamares inferiores - Direito a expressão muito limitada 	<ul style="list-style-type: none"> -<u>Empresa</u> - máquina racional, norteada por regras -<u>Pessoas</u> – estão submetidas às normas e aos limites que a empresa fixa para as suas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> -Problemas de saúde física (fadiga crônica, úlceras, doenças cardiovasculares, doenças musculares e ósseas, insônias) -Envelhecimento acelerado

Quadro 2 – Adaptado de CHANLAT (2002)

Excelência ou da Qualidade Total (Década de 1980)		
Formas de organização do trabalho	Concepção de empresa e funcionário	Doenças ocupacionais relacionadas
<p>-Produzir melhor que os concorrentes</p> <p>-Ênfase no êxito, na supervalorização da ação, na obrigação de ser forte, na adaptabilidade permanente,</p> <p>- Canalização da energia individual às atividades coletivas</p> <p>- Desafio permanente.</p> <p>-Se caracteriza por uma maior autonomia no trabalho, forte responsabilização, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais "igualitárias", uma flexibilidade uma polivalência de mão-de-obra e um recrutamento seletivo.</p> <p>- Há a mobilização total do indivíduo a serviço da organização, onde se canaliza a energia física, afetiva e psíquica.</p> <p>-Exige um comprometimento total e uma adesão passional.</p>	<p>- <u>Empresa</u> : se torna o local de todas as superações, da identificação e de todas as projeções individuais. Exige um comprometimento total e uma adesão passional do funcionário. Fundamenta-se na equipe, na qualidade, no devotamento total e na conquista dos mercados em longo prazo. A participação fica à nível de discurso.</p> <p>-<u>Pessoa</u>: deve estar consagrada aos desafios e à superação de si mesma (reflete-se em equipes "combatentes")</p>	<p>-Permanente estado de supertensão</p> <p>-Esgotamento profissional,</p> <p>-Problemas cardiovasculares</p> <p>-Úlceras</p> <p>- Insônia</p> <p>- Enxaquecas</p> <p>- Suicídios</p> <p>-Pode levar a negação dos riscos de acidentes. (criação de imagem de invulnerabilidade)</p>

Quadro 3 – Adaptado de CHANLAT (2002)

Gestão Participativa		
Formas de organização do trabalho	Concepção de empresa e funcionário	Doenças ocupacionais relacionadas
-As pessoas participam em diversos níveis da gestão e da organização do trabalho, -Encontram-se experiências de reestruturação de tarefas como também as modificações técnicas do processo de fabricação ou ainda as formas de co-gestão sindical-patronal	-Pessoa: o ser humano é uma pessoa responsável à qual se deve conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa a fim de integrá-la à gestão mais global da empresa	-É a que melhor favorece o clima de trabalho e saúde e segurança no trabalho. -Quando a participação fica apenas no nível do discurso pode levar à desilusão, a agressividade e o cinismo

Quadro 4 – Adaptado de CHANLAT (2002)

Quando se pensa em estilos de gestão o papel do gerente é essencial pois seu perfil tem que estar de acordo aquilo que é desejado pela empresa e é partir dele que os processos de Gestão de Pessoas ganham vida, e os comportamentos da equipe de trabalho são limitados ou estimulados. (FISCHER, 2002). Ou seja, a área de recursos humanos é a expressão do estilo de gestão maior de uma organização. Portanto identificar o estilo de gestão da empresa em que se vai atuar é o primeiro passo para saber as possibilidades reais de intervenção e negociação, bem como as expectativas de resultados dos projetos de saúde. Um dos caminhos para isso é saber quais os processos de Gestão de Pessoas existentes, seu foco (desenvolvimento de pessoas ou procedimentos burocráticos), esfera de atuação da empresa (pública ou privada), o tipo de proprietário (exemplo: empresa familiar que em alguns casos não tem equipe de gestão de pessoas profissionalizada, cujas práticas são baseadas em um aprendizado empírico transmitido por gerações; a empresa multinacional, muito competitiva, cujas regras -com devidas adaptações- são definidas a partir da cultura da matriz, havendo casos em que as altas gerencias são do país de origem da

empresa afim de se garantir que a base da cultura será mantida) e a cultura que norteia as práticas de saúde (se restringem a seguir procedimentos legais obrigatórios de saúde ocupacional; investimento maior nos aspectos visíveis de projetos de saúde e qualidade de vida como clubes, academias, mobiliários; os projetos de gerenciamento de estresse até existem mas com o foco apenas no gerenciamento individual; etc).

A GESTÃO DE PESSOAS E SUA CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO – os desafios da intervenção organizacional

FREITAS (2006) afirma que com o advento da sociedade capitalista e a competitividade acirrada, está havendo uma perda de valores sociais em favor de valores econômicos, em que o trabalho está perdendo sua função social, onde homem é quem está a serviço da economia quando deveria ser o contrário. O acúmulo de riquezas e o valor do dinheiro estão dissociados de sua verdadeira função social. Como consequência da pressão diante desta competição generalizada observa-se a “luta para continuar lutando, estigma de perdedor, homens descartáveis, hiperativismo, stress generalizado,

demanda insatisfeita por reconhecimento, banalização da violência, os ejetados o mundo do trabalho, a precarização da vida e a degradação das condições de trabalho e do meio ambiente.” (p.55)

Diante disso atualmente autores da área de gestão de formação humanista vêm alertando sobre as mudanças de valores ocorridas na lógica da relação entre empresa e trabalhador, que têm levado à condição designada fadiga organizacional, e propõem uma intervenção no contexto da formação profissional dos gestores no sentido de sensibilização e resgate do um novo sentido do trabalho.

Segundo CORREA [200-] durante décadas a formação do administrador teve como ênfase a racionalidade técnica e o uso da racionalidade instrumental, fundamentadas em valores e princípios comprometidos unicamente com a dimensão econômica, numa formação cartesiana e positivista. Em revisão de literatura a autora traz que há quase duas décadas essa formação é questionada pois não consegue mais atender a exigência de contínua adaptação frente às rápidas mudanças no contexto empresarial. O processo de formação do gestor deve contemplar os valores voltados ao respeito pelo ser humano, a prática da responsabilidade social, o respeito a cidadania e a construção de uma sociedade global mais qualificada e humanizada. De acordo ainda com a autora “o ambiente organizacional moderno contextualizado num mundo de transitoriedade de valores está apontando favoravelmente para perfis profissionais qualificados de competência em relacionamento humano, maturidade emocional e valores humanistas e espirituais.” (CORREA [200-] p.2), ou seja, ressaltar nos gestores as seguintes habilidades e competências básicas: humildade, simplicidade, comunicabilidade e uso correto do poder.

Resgatar no interior da empresa o trabalho como construção social e promotora da sociedade é contribuição e responsabilidade dos profissionais de

gestão, inclusive pelo seu papel estratégico na organização (FREITAS, 2006; CORREA, [200-])

No entanto existe uma zona de conflito entre necessidades da organização e saúde dos seus colaboradores, pois os mesmos elementos que garantem a competitividade das empresas, tendem a ser os fatores que favorecem o adoecimento mental, como casos de estresse ocupacional por exemplo. Sendo assim, existe uma busca pelo diálogo interdisciplinar pelos profissionais da área de gestão para melhor lidar com essa realidade. (SANTOS e CORRÊA, 2007). Torna-se importante então a participação dos profissionais da área de saúde mental no processo de sensibilização dos gestores e da aproximação de um estilo de gestão que melhor favoreça a promoção da saúde mental no trabalho

A INTERFACE DAS PRÁTICAS DE TERAPIA OCUPACIONAL EM SAÚDE MENTAL NO TRABALHO E A GESTÃO DE PESSOAS

A abordagem da Terapia Ocupacional em saúde no trabalho é um campo emergente e se fundamenta em conhecimentos da organização do trabalho, ergonomia, saúde mental, prevenção de doenças ocupacionais e da terapia ocupacional. (WATANABE, NICOLAU, 2001).

Em relação a saúde mental no trabalho a atuação dos terapeutas ocupacionais tem sido predominante na sua relação com a LER/DORT, tendo como base de sustentação teórica a Psicodinâmica do Trabalho. Poucos são os trabalhos que têm como foco os temas específicos da saúde mental no trabalho, como por exemplo, o estresse ocupacional.

Dentre os trabalhos consultados de terapeutas ocupacionais que contemplam ações de saúde mental no trabalho, voltados a trabalhadores de hospital universitário (LANCMAN et al, 2003), professores (SANTOS e SOARES ,2003) e trabalhadores de restaurante universitário (LANCMAN et al, 2000) identifica-se como ponto em comum o grupo de reflexão

como ferramenta de intervenção e o papel de interlocução nos processos de negociação de melhorias de situações de trabalho entre chefias e subordinados.

No grupo de reflexão são discutidas situações de trabalho a fim de se conhecer a cultura de um grupo, a cultura da empresa pela ótica dos trabalhadores, conhecer melhor os postos de trabalho, a forma como as relações sociais acontecem no interior da empresa, explorar as percepções de nexos entre adoecimento e condições de trabalho, bem como a subjetividade presente nessas relações, falhas no processo de informação e treinamento para enfrentar imprevistos, entre outros. Proporciona a compreensão da atividade de trabalho a partir da visão diferenciada de chefias e trabalhadores. Esses grupos permitem também conhecer a relação entre trabalho real e trabalho prescrito, e as percepções que os trabalhadores têm dos riscos de seu ambiente de trabalho, que são fundamentais no processo de transformação do posto de trabalho e de comportamentos dos trabalhadores. (LANCMAN, et al, 2003; SIQUEIRA e QUEIROZ, 2001).

O processo do grupo de reflexão passa por três momentos:

- 1) grupos de trabalhadores: aqueles que estão diretamente envolvidos na execução da tarefa e portanto os mais expostos aos riscos;
- 2) grupos de chefias/ administração: que são os planejadores, e quem de fato têm o poder de decisão para mudanças na organização do trabalho.
- 3) grupos tripartídes: reunião entre trabalhadores, chefias e consultor (no caso pesquisadores); nessa fase é feito o processo de escuta e de negociação compartilhada de mudanças entre trabalhadores e chefias, intermediadas pelo pesquisador/consultor (LANCMAN, et al, 2003; SIQUEIRA e QUEIROZ, 2001; LANCMAN, et a, 2000)

A essência desses grupos é a escuta dos trabalhadores, o incentivo a expressão (verbal, jogos, atividades corporais, atividades plásticas) e a valorização das estratégias utilizadas por estes para melhor lidar com as diferentes situações de trabalho, em especial a sobrecarga de trabalho e os riscos de lesão e acidentes, uma vez que nem sempre aquilo que é determinado formalmente é a melhor forma de lidar com as situações na prática. Favorece também o respeito mútuo entre as hierarquias, pois há entendimento completo da visão estratégias de todas as partes e o reconhecimento das relações de interdependência no processo de trabalho.

Os resultados alcançados a partir dos grupos de reflexão são:

- Reconhecimento da dimensão coletiva dos riscos e acidentes, ou seja, superar a visão estritamente individual do mesmo.
- Maior conscientização da relação do nexo causal entre adoecimento e organização do trabalho.
- Valorização dos profissionais das baixas hierarquias levando a melhora de auto-estima que se reflete nos comportamentos.
- Fortalecimento dos vínculos de equipe e discussão conjunta de elaboração de estratégias.
- Valorização do trabalho real como elemento de estratégia de prevenção (valorização do saber-fazer dos trabalhadores).
- A conscientização das chefias sobre a importância da participação do trabalhador no planejamento do trabalho.
- A criação de fóruns de discussão no interior da empresa envolvendo chefias e trabalhadores.
- Um melhor entendimento do processo produtivo.
- Melhor compreensão da cultura organizacional, mecanismos de boicote, sabotagem e cooperação entre as partes.

- Superação de visão estritamente biomecânica da prevenção e valorização dos elementos de saúde mental no processo de prevenção.

(LANCMAN, et al, 2003; SIQUEIRA e QUEIROZ, 2001; LANCMAN, et al, 2000)

Os trabalhos de terapia ocupacional citados foram escolhidos por terem em comum a possibilidade de se identificar duas importantes habilidades que são essenciais na maioria dos processos de Gestão de Pessoas : o gerenciamento de grupos e a habilidade de negociação e interlocução entre trabalhadores e gerencias/chefias. O grupo de reflexão aparece como importante estratégia que favorece aqueles processos que prevêm interações coletivas, de aprendizagem, de desenvolvimento pessoal e sensibilização de chefias. Nesses trabalhos pode-se ver de maneira clara uma grande arte da gestão de pessoas que é gerenciar relações e interesses por vezes conflitantes. Mas para uma efetiva participação de terapeutas ocupacionais nessas equipes, é preciso uma aproximação teórica com a área que é a discussão que propomos a seguir.

DISCUSSÃO

Em saúde do trabalhador a terapia ocupacional explora poucas pesquisas mais pontuais sobre saúde mental no trabalho, bem como as possibilidades teóricas de formação na área, para uma discussão ampliada. Porém a prática profissional sempre faz questionamentos cujas respostas exigem a aproximação com outras áreas de conhecimento, bem como simultaneamente buscar delinear uma identidade profissional da terapia ocupacional.

Na nossa experiência profissional em saúde mental no trabalho com profissionais da educação SANTOS (2006), SANTOS e SOARES (2003) cujas principais problemáticas estão relacionadas ao estresse ocupacional e a síndrome de *burnout*, e as práticas de prevenção e promoção da saúde mental no trabalho

terem que estar associadas de forma direta com boas práticas de gestão, sentimos a necessidade de aproximação de conhecimentos que tradicionalmente não são explorados na terapia ocupacional como a linha do *Work Stress* e a Gestão de Pessoas, para um melhor diálogo com a literatura e com este público. A partir disso propomos a seguinte discussão que foca três aspectos:

- 1) A importância da Gestão de Pessoas enquanto área de conhecimento na formação dos terapeutas ocupacionais que atuam em saúde mental no trabalho;
- 2) A busca da Gestão de Pessoas pelas parcerias interdisciplinares;
- 3) O posicionamento da especificidade da Terapia Ocupacional nesse campo.

1) A importância da Gestão de Pessoas enquanto área de conhecimento

O processo saúde e doença no ambiente de trabalho só é possível de ser compreendido de forma contextualizada e em relação com os fatores organizacionais. Da mesma forma, o entendimento das mudanças a nível global no mundo do trabalho podem ser melhor visualizadas na interação entre empresas (concorrência) que influencia a dinâmica intra organizacional. Quando se pensa no coletivo de trabalho em uma organização, há de se considerar as relações de poder existentes entre pares e entre hierarquias, e a necessidade de negociações para que se chegue a um consenso que satisfaça as necessidades do trabalhador e da empresa. Nesse momento que entra em cena o profissional de Gestão de Pessoas, que atua como intermediador entre as altas gerencias e o trabalhador da produção, ou como suporte ao trabalho de equipes e gerentes.

Tanto a literatura quanto a prática profissional apontam a intervenção organizacional como indispensável na prevenção e promoção da saúde mental no trabalho,

por favorecer melhor compreensão das queixas e possibilitar a intervenção na sua origem, e pela possibilidade real de negociação e sensibilização entre diferentes grupos em um mesmo contexto de trabalho. Porém este nível de intervenção exige um mínimo de conhecimento sobre gestão e da cultura dos profissionais desta área para um diálogo eficiente. Ou seja, mesmo que muitas intervenções organizacionais sejam em processos que não são de competência de intervenção direta do terapeuta ocupacional (por exemplo, a gestão de cargos e salários) é preciso que estes sejam conhecidos e compreendidos na sua relação com o todo. Compreender a dinâmica de mercado e negócios também é o diferencial para se entender situações como a ilustrada no início deste artigo, ou seja, os fatores externos que pressionam por maior produtividade, dos quais nem sempre se tem muito controle. Inclusive os projetos de saúde e qualidade de vida no trabalho são desejados pelas empresas partindo dessa dinâmica de negócios.

Do entendimento da lógica de interação entre as diversas categorias profissionais dentro de um mesmo espaço de trabalho (funções estratégicas e o que pode ou deve ser terceirizado) e os critérios que norteiam o estilo de gestão adotado é possível compreender as possibilidades e limitações de intervenção clínica e organizacional e os públicos aos quais se terá maior acesso.

A Gestão de Pessoas na formação dos terapeutas ocupacionais favorece a aproximação da cultura da administração de empresas, dando “nome” aos diversos *settings* e parcerias profissionais desejadas, dá acesso ao repertório de linguagem e raciocínio da área, facilita a compreensão da perspectiva da empresa diante de uma problemática (visão gerencial) e proporcionar uma noção básica de negócios.

Considerar a necessidade da empresa e as estratégias gerenciais em um processo de intervenção em saúde

mental não significa ser conivente com a lógica empresarial de uma maneira simplista, mas ter uma visão ampliada das diferentes motivações e interesses em um mesmo espaço ocupacional. A imparcialidade necessária no processo é facilitada tendo visão de conjunto.

Tendo em vista que todas as ações de intervenção com pessoas numa organização são consideradas intervenções de Gestão de Pessoas, a aproximação com essa área de conhecimento permite a terapia ocupacional conquistar seu espaço enquanto categoria contextualizando sua prática dentro da dinâmica empresarial. Isto é, a partir do estudo teórico dos processos de Gestão de Pessoas, podem-se identificar pontos de afinidade e encontrar as melhores ferramentas de intervenção e aproximação teórica com a Terapia Ocupacional.

2) A busca da Gestão de Pessoas pelas parcerias interdisciplinares

Devido a complexidade do trabalho moderno, da necessidade de investimento em valores intangíveis e a atual exigência para o exercício da responsabilidade social interna (focada no funcionário), a Gestão de Pessoas na atualidade deve ser pensada como um trabalho de equipe aberta a interdisciplinaridade. Sua crescente importância no cenário organizacional tem exigido da área a superação da visão fragmentada das relações de trabalho e a acolhida de profissionais de outros campos de conhecimento, como os profissionais da área de saúde mental, para que possam ajudar a lidar com essa realidade complexa, favorecer as práticas humanistas e contribuir no maior desafio que os gestores encontram, que é encontrar o equilíbrio entre competitividade de mercado, lucro e a preservação da dignidade do trabalhador. (SANTOS e CORREA, 2007)

A contribuição da Terapia Ocupacional neste processo está em possuir competências que são essenciais nos processos de Gestão de Pessoas no que tange a visão

política das relações sociais, coordenação de grupos, análise de processos de trabalho (análise da atividade) e as práticas de interface entre saúde e educação. Porém, o diálogo interdisciplinar pressupõe o conhecimento das necessidades daquele que será o interlocutor, uma identidade clara da terapia ocupacional e o reconhecimento da nossa prática pelos profissionais da área de gestão, o que exige um aprofundamento de estudos na área.

3) Posicionamento da especificidade da terapia ocupacional em saúde mental no trabalho na equipe de Gestão de Pessoas

A gestão da qualidade de vida no trabalho (onde se inserem os projetos de saúde mental), a aprendizagem organizacional e a gestão de equipes, a partir dos estudos consultados e da nossa vivência profissional são os processos que consideramos de maior afinidade com as práticas de terapia ocupacional em saúde mental no trabalho. No entanto falar da contribuição específica da terapia ocupacional na Gestão de Pessoas é um desafio e um percurso ainda a ser construído do ponto de vista da especificidade profissional, em especial quando se lida com trabalhadores sem lesões físicas e sem necessidade de inclusão ou readaptação funcional. Na nossa experiência profissional na área de estresse no trabalho o que se verifica é que este perfil de clientela reconhece a eficácia, por exemplo, das práticas corporais e práticas grupais, mas não se associam em um primeiro momento como público alvo da profissão terapia ocupacional.

Na área empresarial as redes de contatos (*networking*) e o marketing são essenciais, sendo assim para que as competências da terapia ocupacional enquanto categoria profissional, bem como o rol de públicos com quem atuamos sejam reconhecidas pelos profissionais da área de Gestão de Pessoas, sugerimos dois caminhos:

1) A aproximação intensiva de terapeutas ocupacionais

junto as equipes de gestão de pessoas através de projetos profissionais e acadêmicos que atendam às necessidades atuais das empresas, em especial no mercado privado.

2) Valorização e incentivo à sistematização de experiências inclusive dos profissionais não acadêmicos que atuam na área, via publicações e participação de eventos nas áreas de Gestão de Pessoas e na Terapia Ocupacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão interdisciplinar da realidade de trabalho é o que favorece a compreensão da relação saúde mental e trabalho a partir da complexa relação de competitividade entre empresas no mundo dos negócios. Nesse sentido é importante pensar no processo de capacitação na terapia ocupacional a formação conceitual em Gestão de Pessoas que é uma área que vem ganhando importância do ponto de vista estratégico nas empresas, a fim de contribuir no entendimento da dinâmica institucional de empresas e a aproximação da cultura da Administração de Empresas que norteia todas as ações numa organização.

A terapia ocupacional tem competências para atuação na área, mas para uma efetiva participação enquanto categoria nas equipes de Gestão de Pessoas, é necessária a aproximação com esta área de conhecimento via projetos profissionais e de pesquisa. Para tanto é preciso o aprofundamento no estudo dos processos de Gestão de Pessoas que são compatíveis com as competências dos terapeutas ocupacionais para o amadurecimento teórico-prático em intervenções organizacionais.

Por fim, a Gestão de Pessoas abre novas possibilidades de parcerias em pesquisa e ampliação de mercado de atuação em saúde mental no trabalho. Para tanto é necessário que mais terapeutas ocupacionais se interessem por pesquisas acadêmicas e projetos profissionais na área.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (coord) *As pessoas na organização*. 3 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- AUST, B. What can be done about work organization to improve employee healthy? –Introduction. Forum on “The way we work and its impact on our health”. *Scientific summaries paper*. Los Angeles, California. April 22-23, 2004
- CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (orgs). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.
- CORREA, D.A. A emergência de um perfil profissional transformador na administração. [200-] Disponível em <http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/viii_enangrad/A%20emergencia%20de%20um%20perfil.pdf > Acesso em: 21/02/2007
- FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (coord) *As pessoas na organização*. 3 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FREITAS, M. E. A gestão contemporânea está doente? In: VILARTA, R., CARVALHO, T.H.P.F.; GONÇALVES, A; GUTIERREZ, G.L. (orgs). *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas, SP: IPES Editorial, 2006.
- GLINA, D.M.R., ROCHA, L. E.; BATISTA, M.L.; MENDONÇA, M.G.V. Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexos com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 17 (3): 607-616, maio-junho 2001
- KOMPIER, M.A.J.; KRISTENSEN, T.S. As intervenções em estresse organizacional: considerações teóricas, metodologias e práticas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol.6, p.37-58, 2003
- LANCMAN, S.; SANTOS, M.C.; ROMERO, M.; BONEQUINI, R.L..Informar e refletir: uma experiência de terapia ocupacional na prevenção de riscos à saúde do trabalhador. *Revista de Terapia Ocupacional*, Universidade de São Paulo, v. 14, n. 1, p. 1-9, jan/abr 2003
- LANCMAN, S.; SIQUEIRA, A.R.; QUEIROZ, M.F.F.; VARELA, R.C.B. Estudo e intervenção no processo de trabalho em um restaurante universitário – em busca de novas metodologias. *Revista de Terapia Ocupacional*, Universidade de São Paulo, v. 11, n. 2/3, p. 78-89, maio/dez 2000
- NETTO, A. Onda de suicídios na Renault - Três mortes em uma fábrica provocam discussão na França sobre excesso de pressão no trabalho. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 24 fev 2007. Disponível em: <<http://txt.estado.com.br/editorias/2007/02/24/index.xml>> Acesso em :04/03/2007
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Edición española. Ministério de Trabajo y Assuntos Sociales, 1998.
- SANTOS, D.C. *A promoção da saúde mental no trabalho inserido em processo de gestão de pessoas em uma organização escolar*. Monografia (MBA em Gestão Estratégica de Pessoas). Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba-SP, 2006.
- SANTOS, D.C; CORREA, D. A : Saúde mental no trabalho e a gestão de pessoas: uma discussão interdisciplinar. In: 6º. CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISADORES –CONAPE. *Anais...* São Carlos-SP: Centro Universitário Central Paulista/UNICEP. 2007.
- SANTOS, D.C.;SOARES, L.B.T. Prevenção do

estresse e promoção da saúde de professoras de uma rede municipal de ensino. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE STRESS: PESQUISA E INTERVENÇÃO. *Anais...* São Paulo: Centro Psicológico de Controle do Stress, 2003, p.202.

SCHAUFELI, W.; ENZMANN, D. What to do about it? Interventions. In *The Burnout*

Companion to Study and Practice : A Critical Analysis. London: Taylor & Francis, 1998. p.143-183.

SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia e saúde mental no trabalho. In: MENDES, R. (org) *Patologia do Trabalho*. 2ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atheneu, 2003 p.1142-1182

SIQUEIRA, A. R. ; QUEIROZ, M.F.F. Abordagem grupal em saúde do trabalhador. *O Mundo da Saúde*. Centro Universitário São Camilo, v. 25, n.4, 2001

WATANABE, M.; NICOLAU, S.M. A Terapia Ocupacional na interface da saúde e do trabalho. In: DECARLO, M.M.R.P.; BARTALOTTI, C.C. *Terapia Ocupacional no Brasil: fundamentos e perspectivas*. São Paulo: Plexus. 2001. p. 155-171