

A ADESÃO ÀS AÇÕES DE SAÚDE DO TRABALHADOR E A CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA INSTITUCIONAL: REFLEXÕES SOBRE BARREIRAS SUBJETIVAS NO SETOR ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

ADHERENCE TO OCCUPATIONAL HEALTH ACTIONS AND THE CONSTRUCTION OF INSTITUTIONAL TRUST: REFLECTIONS ON SUBJECTIVE BARRIERS IN THE MUNICIPAL ADMINISTRATIVE SECTOR

E-mail do autor: esterenfermagem2021@gmail.com

ESTER SILVA NASCIMENTO Enfermeira Especialista em Saúde Coletiva. Pós-graduanda em Gestão em Saúde – UNESP/FMB.

RESUMO

Introdução: As discussões sobre saúde do trabalhador frequentemente se concentram em hospitais, indústrias e ambientes tradicionalmente associados a riscos ocupacionais físicos. Entretanto, o setor administrativo público também apresenta situações capazes de produzir desgaste emocional, físico e mental, embora esse sofrimento muitas vezes permaneça pouco visível no cotidiano institucional. Em secretarias municipais de administração, fatores como pressão por produtividade, prazos reduzidos, excesso de demandas e relações hierárquicas rígidas podem interferir diretamente na participação dos trabalhadores em ações de promoção da saúde. **Objetivo:** Refletir sobre fatores subjetivos e organizacionais que podem influenciar a adesão de trabalhadores administrativos municipais às ações institucionais de saúde do trabalhador. **Metodologia:** Trata-se de um ensaio teórico-reflexivo elaborado a partir da análise de produções científicas relacionadas à saúde do trabalhador, segurança psicológica, educação permanente em saúde e psicodinâmica do trabalho. Foram utilizados referenciais de Christophe Dejours, Amy Edmondson e Paulo Freire, além de estudos nacionais relacionados à ginástica laboral e participação de trabalhadores em atividades educativas institucionais. Também foram considerados documentos normativos relacionados aos riscos psicossociais no ambiente laboral, incluindo atualizações recentes da NR-1. **Resultados e Discussão:** Os estudos analisados indicam que trabalhadores tendem a participar menos de espaços coletivos quando percebem risco de julgamento, exposição ou consequências negativas relacionadas à fala. Em ambientes organizacionais marcados por vínculos frágeis, pressão institucional e forte hierarquização, ações coletivas expositivas podem gerar desconforto e baixa adesão. A literatura também demonstra que práticas padronizadas, como palestras expositivas e determinadas ações de ginástica laboral, nem sempre dialogam com a realidade cotidiana dos setores administrativos. Estratégias mais próximas da dinâmica de trabalho, desenvolvidas de forma dialógica e multiprofissional, podem favorecer maior aproximação entre trabalhadores e

ações institucionais de cuidado. **Considerações Finais:** A adesão às ações de saúde do trabalhador no ambiente administrativo municipal parece estar relacionada não apenas à oferta das atividades, mas também à forma como os trabalhadores percebem o ambiente institucional, as relações de confiança e os espaços de escuta disponíveis.

Palavras-chave: Saúde do Trabalhador; Segurança Psicológica; Educação Permanente em Saúde; Saúde Mental; Gestão Pública.

ABSTRACT

Introduction: Discussions about occupational health are often focused on hospitals, industries and environments traditionally associated with physical occupational risks. However, the public administrative sector also presents situations capable of producing emotional, physical and mental strain, although this suffering often remains invisible in institutional daily life. In municipal administrative departments, factors such as productivity pressure, reduced deadlines, work overload and rigid hierarchical relationships may directly interfere with workers' participation in health promotion actions. **Objective:** To reflect on subjective and organizational factors that may influence the adherence of municipal administrative workers to institutional occupational health actions. **Methodology:** This is a theoretical-reflective essay based on the analysis of scientific productions related to occupational health, psychological safety, continuing health education and psychodynamics of work. The discussion was based on references from Christophe Dejours, Amy Edmondson and Paulo Freire, as well as Brazilian studies related to workplace exercise and workers' participation in institutional educational activities. Normative documents related to psychosocial risks in the work environment, including recent updates to NR-1, were also considered. **Results and Discussion:** The analyzed studies indicate that workers tend to participate less in collective spaces when they perceive risk of judgment, exposure or negative consequences related to speaking up. In organizational environments marked by fragile bonds, institutional pressure and strong hierarchies, collective and highly expository actions may generate discomfort and low adherence. The literature also demonstrates that standardized practices, such as expository lectures and some workplace exercise activities, do not always correspond to the daily reality of administrative sectors. Strategies closer to work dynamics, developed through dialogical and multiprofessional approaches, may favor greater connection between workers and institutional care actions. **Final Considerations:** Adherence to occupational health actions in the municipal administrative environment appears to be related not only to the availability of activities, but also to how workers perceive the institutional environment, trust relationships and available listening spaces.

Keywords: Occupational Health; Psychological Safety; Continuing Health Education; Mental Health; Public Management.

INTRODUÇÃO

As discussões sobre saúde do trabalhador costumam estar mais associadas a hospitais, indústrias e espaços tradicionalmente vinculados a riscos físicos e acidentes ocupacionais. Entretanto, os setores administrativos da gestão pública também apresentam condições capazes de gerar desgaste emocional, mental e físico nos trabalhadores, embora esse sofrimento nem sempre seja percebido de forma explícita dentro das instituições.

No contexto das secretarias municipais de administração, a rotina frequentemente envolve cobrança por produtividade, prazos reduzidos, pressão por resultados e alta demanda de

atendimentos. Esses fatores podem contribuir para ambientes de trabalho marcados por tensão constante, sobrecarga e dificuldades nas relações interpessoais. Apesar disso, ainda são pouco frequentes ações estruturadas de promoção da saúde voltadas especificamente para esses trabalhadores, limitando-se muitas vezes a campanhas pontuais já tradicionalmente conhecidas, como Setembro Amarelo e Outubro Rosa.

Além disso, muitas das atividades propostas aos servidores são realizadas de maneira geral e pouco conectada à realidade prática dos setores. Palestras coletivas, campanhas padronizadas e determinadas ações expositivas podem não produzir o envolvimento esperado, especialmente em ambientes nos quais os trabalhadores convivem com receio de julgamento, forte hierarquização e preocupação constante com metas, produtividade e atendimento ao público. Em alguns setores, inclusive, há percepção de que interromper as atividades para participar de ações institucionais pode gerar interpretações negativas sobre o desempenho da equipe.

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) ampliou as discussões sobre fatores psicossociais relacionados ao trabalho, incluindo aspectos como estresse ocupacional, assédio moral e sobrecarga laboral dentro do gerenciamento de riscos ocupacionais.

Diante disso, o presente estudo propõe uma reflexão sobre como as ações de promoção da saúde vêm sendo desenvolvidas no setor administrativo municipal e quais fatores subjetivos e organizacionais podem interferir na participação dos trabalhadores nessas atividades.

METODOLOGIA

Trata-se de um ensaio teórico-reflexivo elaborado a partir da análise de produções científicas relacionadas à saúde do trabalhador, segurança psicológica, educação permanente em saúde e psicodinâmica do trabalho.

A construção da discussão foi baseada em autores como Christophe Dejours, Amy Edmondson e Paulo Freire, além de estudos nacionais relacionados à adesão de trabalhadores a práticas de ginástica laboral e ações educativas no ambiente institucional.

Também foram considerados documentos normativos voltados à saúde ocupacional e aos riscos psicossociais no ambiente de trabalho, incluindo as atualizações recentes da NR-1.

Por se tratar de um estudo de caráter bibliográfico e reflexivo, sem participação direta de seres humanos, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segurança psicológica e participação dos trabalhadores

Os estudos sobre segurança psicológica indicam que trabalhadores tendem a reduzir sua participação em espaços coletivos quando percebem risco de exposição, julgamento ou possíveis consequências negativas relacionadas à fala.

Segundo Amy Edmondson, a segurança psicológica está relacionada à percepção de que o ambiente permite manifestações interpessoais sem medo de punição, constrangimento ou humilhação. Em ambientes organizacionais muito hierarquizados, marcados por vínculos frágeis ou sensação constante de instabilidade profissional, essa condição pode ficar comprometida.

Em alguns setores administrativos, trabalhadores evitam expor sofrimento emocional, conflitos interpessoais ou dificuldades relacionadas ao trabalho por receio de interpretações negativas, perda de credibilidade ou exposição diante das chefias.

Nesse sentido, a baixa adesão às ações institucionais não deve ser compreendida automaticamente como falta de interesse pela saúde ou pelas propostas apresentadas. Em determinados contextos, a não participação pode representar uma estratégia defensiva diante de ambientes percebidos como pouco seguros para exposição de fragilidades e opiniões.

Sofrimento psíquico e relações de confiança

A psicodinâmica do trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours, contribui para compreender como as relações existentes no ambiente laboral podem interferir diretamente na saúde mental dos trabalhadores.

Nessa perspectiva, o sofrimento relacionado ao trabalho não está associado apenas às atividades executadas, mas também às formas de reconhecimento, às relações interpessoais e à confiança construída dentro da instituição.

Quando os trabalhadores percebem fragilidade nessas relações de confiança, podem surgir comportamentos marcados pelo silêncio, afastamento emocional e redução da participação coletiva. Em alguns casos, até mesmo serviços destinados à escuta institucional passam a ser vistos com desconfiança, principalmente quando existe a percepção de proximidade excessiva entre profissionais responsáveis pelo cuidado e setores hierárquicos da gestão.

Nessas circunstâncias, ações voltadas à promoção da saúde podem perder credibilidade entre os trabalhadores, dificultando a construção de espaços legítimos de acolhimento e escuta.

Limitações das ações coletivas padronizadas

Muitas ações direcionadas à promoção da saúde do trabalhador ainda são desenvolvidas de maneira predominantemente expositiva e verticalizada. Palestras coletivas, orientações generalizadas e determinadas práticas de ginástica laboral costumam ocorrer de forma padronizada, sem considerar as especificidades dos setores e das relações de trabalho presentes em cada ambiente.

Pesquisas relacionadas à adesão à ginástica laboral apontam que fatores como excesso de demandas, percepção de perda de tempo e desconforto com exposição corporal podem interferir negativamente na participação dos trabalhadores administrativos.

Além disso, em ambientes marcados por urgências constantes e pressão por produtividade, atividades coletivas podem ser percebidas como incompatíveis com a rotina de trabalho. Em alguns casos, trabalhadores relatam receio de interromper atividades por medo de julgamentos relacionados ao desempenho profissional.

Esses fatores sugerem que a resistência às ações institucionais nem sempre está ligada à falta de interesse pelo cuidado em saúde, mas pode refletir limitações das próprias estratégias utilizadas.

Educação permanente em saúde e abordagens dialógicas

As discussões sobre educação permanente em saúde oferecem possibilidades importantes para repensar ações voltadas aos trabalhadores do setor administrativo público.

Paulo Freire propõe uma educação construída a partir do diálogo, da escuta e da problematização da realidade vivida pelos sujeitos, em oposição a modelos centrados apenas na transmissão vertical de conteúdos.

Aplicado ao contexto da saúde do trabalhador, esse referencial sugere que ações educativas podem alcançar maior aproximação com os trabalhadores quando desenvolvidas a partir das necessidades percebidas nos próprios setores. Conversas mais próximas da realidade cotidiana, escutas individualizadas e análise conjunta das dificuldades presentes no ambiente de trabalho podem favorecer a construção de estratégias mais coerentes com as demandas reais dos servidores.

Nesse sentido, pequenas rodas de conversa, escutas setoriais, materiais interativos e abordagens multiprofissionais menos expositivas tendem a favorecer maior aproximação entre trabalhadores e ações institucionais de cuidado.

Também se destaca a importância de práticas que preservem a autonomia dos participantes e reduzam situações de constrangimento ou exposição excessiva.

Relações entre escuta, vínculo e adesão institucional

Outro aspecto importante identificado na literatura refere-se à relação entre vínculo institucional e participação dos trabalhadores nas ações propostas pela gestão. Em ambientes organizacionais nos quais os servidores percebem abertura para diálogo e acolhimento das dificuldades cotidianas, tende a existir maior aproximação com iniciativas voltadas ao cuidado em saúde.

Por outro lado, quando os espaços institucionais são percebidos como excessivamente fiscalizatórios ou pouco acessíveis à fala dos trabalhadores, podem surgir comportamentos de retração, resistência silenciosa e baixa participação coletiva. Nessas situações, mesmo ações bem estruturadas tecnicamente podem apresentar alcance limitado.

A Política Nacional de Educação Permanente em Saúde propõe justamente a valorização do cotidiano de trabalho como espaço de construção coletiva do conhecimento. Essa perspectiva compreende que os problemas enfrentados pelos trabalhadores não devem ser tratados apenas de forma normativa, mas discutidos a partir das experiências concretas vividas nos serviços.

No contexto administrativo municipal, isso pode significar a necessidade de substituir modelos centrados apenas em campanhas gerais por estratégias mais próximas da realidade de cada setor. Pequenas intervenções desenvolvidas diretamente nos espaços de trabalho, conversas breves durante a rotina institucional, escutas reservadas e construção coletiva de soluções podem favorecer maior identificação dos trabalhadores com as ações propostas.

Além disso, práticas excessivamente padronizadas tendem a desconsiderar diferenças importantes entre os setores administrativos. Ambientes com atendimento direto ao público,

alta cobrança por produtividade ou vínculos profissionais mais instáveis podem apresentar demandas distintas quando comparados a outros espaços da administração pública.

Dessa forma, pensar a saúde do trabalhador no setor administrativo exige considerar não apenas os fatores físicos relacionados ao trabalho, mas também os aspectos subjetivos presentes nas relações institucionais, na comunicação organizacional e na forma como os trabalhadores percebem os espaços de cuidado oferecidos pela instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos analisados sugerem que a adesão às ações de saúde do trabalhador no ambiente administrativo municipal envolve fatores que ultrapassam a simples oferta de atividades institucionais.

Aspectos relacionados à confiança, à segurança psicológica e à forma como os trabalhadores percebem os espaços de escuta parecem influenciar diretamente a participação nas ações propostas.

Em ambientes marcados por pressão constante, relações hierárquicas rígidas e receio de exposição, práticas excessivamente coletivas e padronizadas podem apresentar baixa adesão.

Dessa forma, estratégias mais próximas do cotidiano dos setores, desenvolvidas de maneira dialógica, acolhedora e multiprofissional, podem favorecer maior aproximação entre trabalhadores e ações institucionais de cuidado.

Também se torna importante fortalecer espaços institucionais nos quais os trabalhadores se sintam seguros para participar, dialogar e expressar dificuldades relacionadas ao ambiente laboral.

REFERÊNCIAS

BACKES, A. L. Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 6, n. 14, p. 117-138, 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Altera a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2024.

CAMPOS, M. I.; RUEDA, F. J. M. Assédio moral: evidências de validade de escala e relações com qualidade de vida no trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 15, n. 1, p. 29-38, 2016.

DEJOURS, C. A Loucura do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

EDMONDSON, A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2018.

EDMONDSON, A. C.; LEI, Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 1, p. 23-43, 2014.

FREIRE, P. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

FREITAS-SWERTS, F. C. T.; ROBAZZI, M. L. C. C. Efeitos da ginástica laboral compensatória na redução do estresse ocupacional e dor osteomuscular. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 48, n. esp., p. 112-118, 2014.

NEWMAN, A.; DONOHUE, R.; EVA, N. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 3, p. 521-535, 2017.