

## **O PROCESSO DE AFASTAMENTO E RETORNO AO TRABALHO. O PAPEL DO GESTOR NO RESGATE DA CIDADANIA E DIGNIDADE DO COLABORADOR:UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

Carla Bittencourt Lourusso  
Margareth Bertoli Grassani

margareth.grassani@fpp.edu.br

O presente trabalho relata a experiência vivenciada em uma instituição financeira com sede na cidade de Curitiba e filiais em outras capitais brasileiras com aproximadamente cinco mil colaboradores. O objetivo desse relato é promover a discussão e conscientização da importância do trabalho na integridade da cidadania e do peso do gestor nesse processo. Ao longo de onze anos de atuação, de uma das pesquisadoras, junto aos colaboradores desta instituição, teve-se a oportunidade de se observar as dificuldades dos colaboradores afastados, retornandos e eminentes de afastamento. Diante dos acontecimentos ligados ao afastamento dos colaboradores, com o auxílio da metodologia da problematização, desenvolveu-se um processo de acompanhamento e observação utilizando como referencial a técnica do Arco de Magueres, que segundo Berbel (1995), tem como ponto de partida a realidade que, observada sob diversos ângulos, permite ao estudante ou pesquisador extrair e identificar os problemas existentes. Para esta observação da realidade e levantamento das dificuldades encontradas nestes retornos utilizou-se entrevistas semi estruturadas que foram realizadas no pré retorno e/ou retorno dos colaboradores afastados. Os principais ofensores precursores de afastamento detectados foram: separação do companheiro(a), perda de parente próximo, casamento, nascimento de filhos ou netos, aposentadoria de cônjuge, início ou término de curso de graduação ou extensão e mudanças em geral. Ainda, com os dados colhidos na mesma entrevista, outros indicadores de ofensores foram detonantes de afastamento, porém estes pontos chaves foram gerados no ambiente de trabalho tais como: reprovações em recrutamentos internos, feedbacks mal colocados, avaliações de desempenho, trocas de horário, aplicação de advertência, discussões ou mal entendidos, transferência ou promoções de colegas e determinação de férias e escalas. A partir dos dados coletados compilou-se que em 84% dos casos acompanhados houve a atribuição da responsabilidade do afastamento ao gestor, mesmo que o fator precursor do afastamento seja consciente ao trabalhador. Ainda, a partir dos relatos destes colaboradores, houve um consenso que no momento do afastamento o colaborador atribuiu ao gestor o papel de algoz por se sentir derrotado e impotente frente às exigências do trabalho e da sua vida particular. Diante desses fatos, a pesquisadora juntamente com os profissionais

psicólogos do departamento de Recursos Humanos desta instituição financeira, desenvolveram algumas hipóteses de solução e implantaram uma metodologia de retorno que foi desde a preparação da equipe, fortalecimento da auto estima do colaborador afastado, definição de objetivos e metas de retorno até a elaboração de scripts para retorno gradual. A partir dessas ações implantadas os colaboradores passaram a atribuir ao gestor o papel de acolhedor e educador de seu retorno. Acredita-se que o afastamento do trabalho é um momento de profunda crise para o trabalhador, com repercussão significativa em sua família e na sociedade. Já o momento do retorno é decisivo no processo de resgate da dignidade e cidadania. A percepção do processo de afastamento e a intervenção para quebra desse processo, por parte do gestor, pode, não só impedir o afastamento, mas resgatar a motivação e auto estima do colaborador, alavancando seu desempenho. Desta forma, a recepção adequada desse trabalhador é o divisor de águas crucial e decisivo para a consolidação da alta médica ou a recidiva do afastamento. Conclui-se após este relato que é fundamental o treinamento para desenvolvimento de competências de um gestor capaz de atuar como líder, formador de opinião e promotor da saúde da equipe e da saúde da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Afastamento; Retorno ao trabalho; Cidadania

## **REFERENCIAS**

BERBEL, N. A. N. **Metodologia da problematização:** uma alternativa metodológica apropriada para o Ensino Superior. Semina: Ci. Soc.Hum., Londrina, v. 16. n. 2., Ed. Especial, p. 9-19, out. 1995;

BERLINGUER G A relação entre saúde e trabalho do ponto de vista bioético. **Saúde e Sociedade** 2(2):101-134. 1993.

MENDES R (org.) **Medicina do Trabalho-Doenças Profissionais.** Sarvier, São Paulo. 573 pp. 1980.

WÜNSCH FILHO V. **Reestruturação produtiva e acidentes de trabalho no Brasil,** São Paulo. 21 pp. + anexos. (Mimeo). 1998