

# PROGAD

Programa de Atenção ao  
Uso de Álcool e Drogas

## MANUAL DO GESTOR

*Manejo de situações no ambiente de trabalho*

MANUAL DO GESTOR  
Manejo de situações no ambiente  
de trabalho



# **SENADO FEDERAL**

Mesa

Biênio 2015 - 2017

Senador Renan Calheiros

**PRESIDENTE**

Senador Jorge Viana

**PRIMEIRO-VICE-PRESIDENTE**

Senador Romero Jucá

**SEGUNDO-VICE-PRESIDENTE**

Senador Vicentinho Alves

**PRIMEIRO SECRETÁRIO**

Senador Zezé Perrella

**SEGUNDO SECRETÁRIO**

Senador Gladson Cameli

**TERCEIRO SECRETÁRIO**

Senadora Angela Portela

**QUARTA SECRETÁRIA**

**SUPLENTE DE SECRETÁRIO**

Senador Sérgio Petecão

Senador João Alberto Souza

Senador Elmano Férrer

Senador Douglas Cintra

## MANUAL DO GESTOR

### Manejo de situações no ambiente de trabalho

2015

SENADO FEDERAL



## **Supervisão**

Diretoria-Geral – DGER

## **Coordenação Geral**

Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGP

## **Execução**

Serviço de Qualidade de Vida e Reabilitação Funcional - SEQVR

## **Texto**

Material gentilmente cedido pela Procuradoria Geral da República e adaptado pela equipe do PROGAD/SEQVR.

Todos os direitos reservados.

## **Revisão**

Denise Costa Lisbôa

## **Edição**

Capa: Secretaria de Comunicação Social – SECOM

Ilustrações: José Tadeu Alves

Formatação: Serviço de Formatação e Programação Visual – SEFPRO/  
SEGRAF

## **Parceria:**

Procuradoria Geral da República - PGR

## SUMÁRIO

Apresentação .....	7
O consumo das substâncias psicoativas.....	8
Orientações Gerais.....	9
O que observar .....	11
O que registrar.....	15
Como abordar.....	17
Para onde encaminhar.....	19
Como acompanhar.....	21
Referências Bibliográficas.....	23



O aumento do consumo e do uso abusivo de álcool e outras drogas tornou-se uma preocupação mundial, pois adquiriu características muitas vezes ameaçadoras à qualidade de vida e à saúde coletiva, sendo que as drogas lícitas ocupam posição de destaque quando comparadas às substâncias ilegais.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, cerca de 10% da população dos centros urbanos de todo o mundo consomem de forma abusiva substâncias psicoativas, independentemente de idade, sexo, nível de instrução e poder aquisitivo. No Brasil, a situação não é diferente. Segundo dados da Associação Brasileira dos Estudos do Álcool e outras Drogas (ABEAD), “o abuso e dependência de álcool levam a três vezes mais licenças médicas do que as concedidas para outras doenças; cinco vezes mais chance de ocorrer acidentes de trabalho, 50% do total de absenteísmo e licenças médicas, [...] aposentadoria precoce e acidentes de trabalho. Além disso, reduz a capacidade produtiva a 67%.”

Essa realidade também é vivenciada no âmbito do Senado Federal e face à complexidade do problema foi criado o Programa de Atenção ao Uso de Álcool e Drogas (Progad), que seguindo as diretrizes da OIT, recomenda às instituições ou empresas que promovam, principalmente em nível de prevenção primária, ações educativas e de conscientização, “mantendo saudáveis os servidores saudáveis” (OIT, 2008). Nesse sentido, o Programa tem como público a totalidade dos trabalhadores da Casa.

Esta cartilha consiste em uma adaptação do manual “Substâncias psicoativas: Manejo de situações no ambiente de trabalho” (2009), elaborada pela equipe da Procuradoria-Geral da República (PGR), e gentilmente cedido para reprodução. Ela destina-se aos gestores, pois seu objetivo é facilitar o diálogo com os trabalhadores sobre situações relacionadas ao abuso e à dependência de substâncias psicoativas. Pretende, ainda, despertar no gestor um olhar mais atento a aspectos que sinalizem a possibilidade de alguém em seu ambiente laboral estar vivenciando problemas relacionados ao uso de substâncias psicoativas.

O uso de drogas produz sinais observáveis (indicadores), que se manifestam no ambiente de trabalho, daí se tratar de um espaço privilegiado. Além disso, o ambiente de trabalho é um dos principais elementos que compõe o sistema social de uma pessoa. Por esse motivo, considera-se fundamental o papel do gestor, que encontrará nesta cartilha orientação sobre caminhos possíveis a serem percorridos, com ênfase na intervenção precoce.

Para mais esclarecimentos, orientação ou agendamento de visitas, contate algum profissional do Progad pelos telefones 3303-1345 ou 3303-1346.

Substâncias psicoativas são aquelas que agem sobre o cérebro, modificando seu funcionamento e provocando mudanças no comportamento, tais como alterações no estado de consciência, no humor, nas percepções e no pensamento, e que podem induzir a estados de dependência.

Quando nos referimos à palavra “droga” para substituir a expressão “substância psicoativa”, quase sempre pensamos em substâncias ilegais ou ilícitas, como maconha, cocaína, *crack*, merla. Entretanto, em nosso meio, as substâncias mais consumidas e que causam mais problemas são as denominadas legais ou lícitas: álcool, tabaco, tranquilizantes, sedativos, remédios para emagrecer, entre outras.

A relação estabelecida com as substâncias psicoativas (uso, abuso e dependência) é determinada por fatores inter-relacionados:

- à pessoa: perfil, história de vida, experiências e dinâmica familiar;
- ao contexto sociocultural no qual ela está inserida;
- à natureza da substância psicoativa utilizada.

Infelizmente, é comum considerar o usuário de substâncias psicoativas como alguém completamente desajustado. Trata-se de uma concepção falsa e preconceituosa. Nem sempre a pessoa apresenta problemas em razão do consumo. Portanto, cada um deve ser compreendido de acordo com suas especificidades. Não existe, porém, distinção clara entre uso simples de determinada substância e situação de dependência. Há, na verdade, uma série de estados intermediários difíceis de serem delimitados.

Na abordagem do consumo de drogas, devem ser consideradas tanto a dimensão individual como a coletiva, entendendo, inclusive, o significado cultural de seu consumo.

Há indivíduos que fazem uso nocivo, prejudicial ou abusivo de álcool ou de outras drogas. Isso causa danos físicos a si próprios e pode atingir, também, as pessoas que estão ao seu redor. A prática tem a possibilidade, ainda, de causar prejuízos mentais.

Para o indivíduo dependente, a droga costuma ser o seu principal foco de interesse. E o uso recorrente da substância a fim de obter bem-estar, prazer e alívio para sensações desconfortantes tende a intensificar seus efeitos nocivos, como ansiedade, tensão, medo e impulsividade.

Tanto o uso abusivo quanto a dependência de substâncias psicoativas interferem nos diversos níveis de vida da pessoa, comprometendo o desempenho físico, intelectual, afetivo, sexual, psicológico, familiar, social e profissional.

Assim, conhecer os fatores relacionados ao uso de substâncias psicoativas pode ajudar a encontrar as melhores soluções e a minimizar as situações prejudiciais, possibilitando o desenvolvimento de programas específicos de prevenção.

## ORIENTAÇÕES GERAIS

Por estar mais próximo do servidor, a participação da chefia nas ações apresentadas neste manual é imprescindível. As etapas descritas a seguir são fundamentais e devem ser consideradas:

- Observar
- Registrar
- Abordar
- Encaminhar
- Acompanhar

Cabe à chefia uma postura ética e sigilosa: não se deixar levar por preconceitos, evitar comentários acerca do assunto e saber colocar limites sem ameaçar, ofender ou ridicularizar o servidor.

Além disso, é preciso lembrar que muitos consumidores de drogas não compartilham da expectativa e do desejo de abstinência dos profissionais de saúde, gestores, colegas de trabalho e, principalmente, familiares. É importante respeitar a liberdade de escolha de cada um.



Há dois níveis de observação:

- I. natureza, sentido e adequação do trabalho ao trabalhador;
- II. alterações nos comportamentos do trabalhador.

### I. NATUREZA, SENTIDO E ADEQUAÇÃO DO TRABALHO AO TRABALHADOR

O trabalho é um dos eixos de constituição da identidade das pessoas e é uma representação social do adulto, portanto, exerce um impacto no funcionamento psíquico dos trabalhadores. O gestor, ao se colocar na posição de observar, deve primeiramente buscar entender se o trabalhador compreende a importância das tarefas realizadas no conjunto de atividades do setor e da instituição e se ele está satisfeito com o trabalho que realiza.

A outra questão a ser observada diz respeito à adequação da capacidade de realização das tarefas. Um trabalhador que executa atividades aquém ou além de suas capacidades se sentirá desmotivado para desempenhá-las. Ou seja, se o trabalhador sentir que pode contribuir com a realização de tarefas mais complexas e de maior responsabilidade ou, o oposto, se não possuir as habilidades necessárias para tal desempenho, ele se sentirá frustrado, abalado em sua autoestima e desmotivado para o trabalho.

Christophe Dejours nos ensinou que “O trabalho é um gerador de saúde ou, ao contrário, um constrangimento patogênico. O trabalho jamais é neutro, considerado deste ponto de vista. Ou joga a favor da saúde ou, pelo contrário, contribui para sua desestabilização e empurra o sujeito para a descompensação” (p. 140). Ou seja, O TRABALHO PODE ADOECER.

Resumindo, o gestor deve se fazer as seguintes perguntas:

- As tarefas realizadas fazem sentido para aquele trabalhador?
- As tarefas são compatíveis com a capacidade do trabalhador?
- O trabalhador está satisfeito com o trabalho que realiza?
- Os comportamentos inadequados que está apresentando podem ser uma reação ao descontentamento com o trabalho?

Nesses casos, o gestor deverá promover discussões no ambiente de trabalho com vistas a encontrar soluções em conjunto com os membros da equipe para os problemas diagnosticados.

### II. ALTERAÇÕES NOS COMPORTAMENTOS DO TRABALHADOR

O gestor deve estar atento às alterações comportamentais no cotidiano do servidor, tendo em mente que nem sempre essas mudanças significam envolvimento com substâncias psicoativas, e que há determinadas substâncias que produzirão sinais diferentes dos listados. Entretanto, algumas alterações podem sinalizar que o servidor está precisando de ajuda. Os seguintes indicadores são os mais comuns e devem ser analisados simultaneamente.

## Desempenho, produtividade e qualidade do trabalho

---

- baixa produtividade de forma contínua;
- alternância de nível de produtividade;
- tempo excessivo para a execução das tarefas;
- nível de qualidade do trabalho inconstante;
- erro por falta de atenção, concentração ou de julgamento;
- esquecimento de instruções recebidas;
- problemas de coordenação motora;
- falta de motivação para o trabalho;
- uso frequente de desculpas para justificar o mau desempenho

## Aparência física

---

- descuido com a higiene pessoal;
- mudança de padrão de vestuário, caracterizando desleixo;
- olhos avermelhados;
- forte cheiro de álcool.

## Disciplina

---

- impontualidade (atrasos e saídas antecipadas);
- inassiduidade (faltas constantes, especialmente às segundas e sextas-feiras, antes ou depois de feriados, saída não comunicadas).

## Comportamento

---

- alterações de humor e instabilidade emocional;
- isolamento, apatia ou indiferença ao ambiente;
- agressividade e irritabilidade;
- sonolência;
- dificuldade de concentração e atenção;
- insegurança.

## Relacionamento interpessoal

---

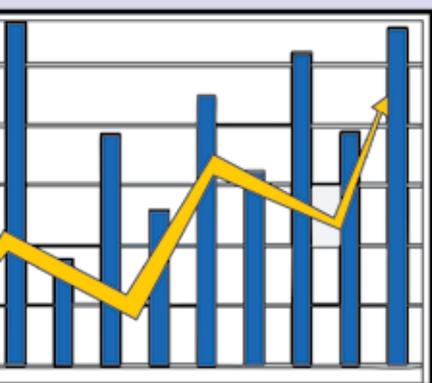
- alteração no estilo habitual de relacionamento;
- conflitos e dificuldade de comunicação;
- frequentes solicitações de empréstimos financeiros;
- desconfiança permanente;
- dificuldade de assumir as consequências de seus atos;
- vitimização.

## Saúde

---

- licenças constantes para tratamento de saúde;
- comentários frequentes sobre problemas de saúde.





## O QUE REGISTRAR

Para acompanhar com segurança o comportamento apresentado pelo servidor, é necessário registrar datas e ocorrências consideradas relevantes, em apontamentos individuais e sigilosos, desenvolvidos a critérios de cada chefia. Deve-se registrar, com frequência, o seguinte:

- faltas;
- atrasos;
- licenças médicas;
- saídas antecipadas, justificadas ou não;
- descumprimento de metas;
- acidentes de trabalho;
- reclamações de colegas, chefes e clientes;
- teor de conversas e orientações feitas com o servidor;
- a natureza das tarefas atribuídas ao servidor e a forma como ele as desempenha.



Trata-se do momento mais delicado de todo o processo, que pode determinar a possibilidade de mudança e a evolução para as próximas etapas. É nessa ocasião que a chefia pode intervir, sempre com o objetivo de valorizar o potencial de mudança do servidor, melhorar as condições e relações de trabalho, assim como a qualidade de vida.

Em conversa particular e reservada, clara e direta, baseada nas alterações significativas observadas e registradas, a chefia deverá:

- focalizar o desempenho profissional, ressaltando os aspectos positivos do servidor;
- demonstrar empatia, sem paternalismo, evitando confrontos, julgamentos, preconceitos e questões de ordem pessoal;
- sugerir, caso necessário, a busca de auxílio, informando o trabalho desenvolvido pelo SEQVR, sem aprofundar a questão; e
- determinar metas e rotinas a serem cumpridas pelo servidor.



## PARA ONDE ENCAMINHAR

Após identificar a necessidade de uma abordagem especializada, ou perceber que a situação precisa ser melhor compreendida, com a sua concordância, o servidor deverá ser encaminhado à coordenação do Programa, resguardado o sigilo necessário.

Caso não haja concordância por parte do servidor e persistindo a resistência, a chefia deverá procurar a coordenação do Programa para discutir a melhor forma de conduzir o caso.

O servidor pode aceitar ou não o encaminhamento da chefia. Entretanto, isso não dispensa de cumprir as normas administrativas e as relativas ao bom convívio no ambiente de trabalho, uma vez que tais normas são exigidas de todos os servidores.



Encaminhar o servidor ao SEQVR não significa que a chefia já tenha feito sua parte e que a responsabilidade pare por aí. Ao contrário, à chefia cabe acompanhar cada etapa, pois essa conduta irá estimular o servidor a seguir o plano terapêutico, contribuindo, assim, para a obtenção de resultados positivos.

Para acompanhar, a chefia deverá:

- observar o dia a dia e o desempenho do servidor;
- reforçar os progressos obtidos;
- em caso de recaídas, encorajar o servidor a não desistir;
- continuar registrando ações e comportamentos do servidor, o que será de grande valia para subsidiar avaliações acerca dos avanços e dificuldades do tratamento;
- exigir o atestado de comparecimento das consultas realizadas;
- manter contato com a coordenação do Programa, ciente de que não terá acesso a informações detalhadas sobre o tratamento/acompanhamento do servidor, já que sigilo e privacidade são fatores essenciais para o alcance de resultados positivos.



---

## **Fale com o Progad**

Os setores podem solicitar visitas para realização de palestras e orientações. O trabalho inclui uma análise do que pode estar contribuindo para o uso de álcool e outras drogas.

## **Agende uma visita**

E-mail: [progad@senado.leg.br](mailto:progad@senado.leg.br)

Ramais: 2349/1346

Secretaria de  
Gestão de Pessoas

