



**PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL DE TRABALHADORES EM  
ORGANIZAÇÕES POSITIVAS A PARTIR DA PANDEMIA DA COVID-19**

Liège Walderez Francisco

Caxias do Sul, 2022

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE HUMANIDADES  
CURSO DE PSICOLOGIA

**PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL DE TRABALHADORES EM  
ORGANIZAÇÕES POSITIVAS A PARTIR DA PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho apresentado como requisito parcial  
para Conclusão de Curso de Graduação em  
Psicologia, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>  
Verônica Bohm.

Liège Walderez Francisco

Caxias do Sul, 2022

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir este trabalho, dedico profundos agradecimentos à minha família pelo incentivo, apoio e paciência durante os cinco anos da graduação, um período desafiador da minha vida.

Enfatizo minha gratidão a todos os professores e professoras que, além dos ensinamentos, me permitiram vivenciar momentos de aprendizado incríveis em atividades que me mostraram a realidade da trajetória do profissional da Psicologia.

E por fim, aos Psicólogos, tanto da ênfase Organizacional como Clínica, responsáveis em Estágios e Laboratórios, pela disponibilidade em me conduzir e instruir nessa experiência.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUÇÃO.....	9
2. JUSTIFICATIVA.....	11
3. OBJETIVOS.....	13
3.1. Objetivo Geral.....	13
3.2. Objetivos Específicos.....	13
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
4.1. Organizações na Perspectiva da Psicologia Positiva.....	14
4.2. Impactos na Saúde Mental de Trabalhadores em Organizações a partir da Pandemia da COVID-19.....	16
4.3. Estratégias de Promoção de Saúde mental dos Trabalhadores em Organizações a partir da Pandemia da COVID-19.....	17
5. MÉTODO.....	20
5.1. Delineamento.....	20
5.2. Fontes.....	20
5.3. Instrumento.....	20
5.4. Procedimentos.....	21
5.5. Referencial de Análise.....	22
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
8. REFERÊNCIAS.....	33

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. <i>Modelo de Ficha de Documentação</i> .....	21
Tabela 2. <i>Fontes da Categoria 1 - Impactos na Saúde Mental e Trabalhadores nas Organizações</i> .....	23
Tabela 3. <i>Fontes da Categoria 2 - Estratégias de Promoção de Saúde Mental dos Trabalhadores</i> .....	27

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Processo estressor X processo motivacional .....	29
---	----

## RESUMO

A recente pandemia da COVID-19 impactou toda a humanidade, provocando o surgimento de um contexto de vida insegura, independente de classe socioeconômica, raça, gênero ou religião dos indivíduos. O objetivo deste trabalho foi realizar uma revisão integrativa sobre as possíveis contribuições das organizações positivas na saúde mental de trabalhadores, considerando que o trabalho é um organizador na vida das pessoas e que, segundo a Psicologia Positiva, as instituições positivas são as que representam o contexto da vida dos indivíduos em que valores coletivos e positivos são desenvolvidos. Os tempos contemporâneos demandam uma atenção especial ao fato de que as organizações do mundo do trabalho devem compreender que também estão no ramo da saúde. Encontram-se ainda poucos estudos, sendo limitada a produção de pesquisa, mas pode-se inferir que há possibilidades de intervenções psicológicas a serem aplicadas para promover a saúde mental, como fatores de proteção e bem-estar dos indivíduos e das comunidades em que estão inseridos.

**Palavras-chave:** Pandemia da COVID-19, saúde mental e psicologia positiva organizacional

## ABSTRACT

The recent COVID-19 pandemic impacted the whole humanity, provoking the advent of a context of insecure life, apart of the social and economic class, race, gender or religion of the individuals. The objective of this study was to produce an integrative revision on the possible contributions of the positive organizations in the workers mental health, considering that the work represents an organizational role in the people´s life, and that, according to the Positive Psychology, the positive institutions represent a context of life in which collective and positive values are developed. The contemporary times call for a special attention to the fact that the working organizations shall comprehend that they also are involved in the health segment. This research was limited by the low number of articles published above the main theme, but it is possible to infer that there are possibilities of psychological interventions for the mental health promotion, such as protection factor and well-being of the population and communities in which they are settled.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, mental health and organizational positive psychology

## 1. INTRODUÇÃO

Em tempos de pandemia, a exemplo da que assolou o mundo recentemente, mudanças fizeram-se necessárias para a sobrevivência das populações. Um período de marcante inquietação tomou conta de cada indivíduo, sendo uma conquista diária estar vivo, e se possível, saudável física e mentalmente. As experiências e adaptações para o contexto em questão dependeram da condição biopsicossocial e econômica em que cada indivíduo estava inserido. Até o início do ano de 2020, a humanidade não havia registrado o cenário descontrolado que dominou nosso planeta, provocado por uma doença desconhecida e altamente contaminadora, a qual causou incontáveis perdas humanas. Como consequência desse processo, especialmente os profissionais da saúde pública e privada foram requisitados a atender e cuidar das pessoas em um modelo inédito, atentando para o fato de tentar cuidar de si próprios e sobreviver em meio ao caos instalado no planeta.

De forma premente, neste quadro de incertezas, foi exigido de todos os seres humanos, independente de raça, cor, gênero ou classe social, tentar compreender a impactante situação de risco de vida, proteger-se para não morrer e, ao mesmo tempo, manter-se em sua atividade laboral ou acadêmica. Não havia como dimensionar a exigência de saúde mental e emocional das pessoas. Decorrentes do distanciamento e isolamento social, vários paradigmas da sociedade global foram questionados, modificados e se tornaram procedimentos que vieram para permanecer, como por exemplo: trabalhar *home-office* com autonomia e responsabilidades sem o controle de sua liderança; realizar consultas médicas e psicológicas de modo virtual. A vida acadêmica também migrou seu curso para atuação via *on-line*, sendo um desafio aos corpos docente e discente e às instituições. Os atendimentos psicológicos se estabeleceram como uma forma de autocuidado e autoconhecimento, não apenas como se percebia ou se entende ainda, em situações de crise da humanidade. Sendo este tema relevante, escolheu-se pesquisar a promoção da saúde mental de trabalhadores em organizações positivas, a partir da pandemia da COVID-19.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) afirma que transtornos mentais e comportamentais são a terceira causa de incapacidade para o trabalho, e uma em cada cinco pessoas pode sofrer de algum problema de saúde mental no ambiente organizacional. Adiciona ainda, que transtornos depressivos e de ansiedade atinjam a cifra de um trilhão de dólares na economia mundial a cada ano. (<https://epocanegocios.globo.com/Mundo/noticia/2022/02/por-que-trabalho-hibrido-e-emocionalmente-tao-exaustivo.html>).

Conforme publicação da Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), em novembro de 2021:

“Os dados existentes sugerem que um terço das pessoas que sofreram com COVID-19 foram diagnosticadas com transtorno neurológico ou mental”, disse a principal autora do artigo da OPAS, Amy Tausch. “Esperamos que o aumento da carga de saúde mental seja um dos efeitos mais importantes da COVID-19 a longo prazo”, previu. “A saúde mental há muito tempo é uma área negligenciada da saúde pública nas Américas. Os governos devem aproveitar a pandemia de COVID-19 como uma oportunidade para reforçar seus serviços de saúde mental e fazer os investimentos necessários para reconstruir cada vez melhor. De maneira mais justa.” enfatizou Renato Oliveira, Chefe da Unidade de Saúde Mental e Uso de Substâncias da OPAS (<https://www.paho.org/pt/noticias/24-11-2021-opas-destaca-crise-saude-mental-pouco-reconhecida-causada-pela-covid-19-nas>).

Desta forma, já não se pode mais desconsiderar este indicador da saúde mental que impacta nas organizações, e por consequência, na saúde pública. É questão de qualidade de vida da população. As ações na área da saúde vêm, gradativamente, se direcionando para um formato ampliado e multidisciplinar, a partir do momento em que o ser humano é visto de modo mais integral. Conceitos novos vêm sendo desenvolvidos na cultura organizacional, como a gestão do trabalho saudável e o bem-estar corporativo (Vasquez, 2021), os quais têm o foco na qualidade de vida de seus trabalhadores.

Citando Pfeffer (2019), os tempos atuais demandam uma atenção especial ao fato de que as empresas precisam entender que também estão no ramo da saúde. Transtornos mentais como ansiedade, depressão e estresse tendem a se manifestar de forma expressiva pelo cenário de quarentena, levando inúmeros profissionais a eliminarem fronteiras entre trabalho e vida pessoal sem aviso prévio para a transição. Ressalta-se, portanto, a importância do respaldo teórico de uma das mais recentes abordagens, que é a Psicologia Positiva, para análise e atuação junto a organizações de trabalho, que visam também a promoção da saúde dos indivíduos. A Psicologia é uma ciência que vem se expandindo com reconhecimento pelos resultados alcançados.

## 2. JUSTIFICATIVA

Pesquisar sobre possíveis mudanças na cultura organizacional no que tange à saúde mental dos trabalhadores surge com mais ênfase no atual contexto do mundo globalizado. Além disso, a escolha do mesmo recai em meu curso de vida, que contempla uma trajetória profissional de quase 40 anos de trabalho, período em que a saúde mental não era considerada um fator expressivo na gestão do Recursos Humanos das organizações.

Assim sendo, pretende-se trazer alguns questionamentos sobre as mudanças possíveis que podem ocorrer para a promoção da saúde mental dos trabalhadores em seus ambientes de trabalho.

Elabora-se assim este trabalho acadêmico considerando que durante a jornada do curso de Psicologia, a abordagem humanista chamou a atenção por ter a característica de olhar para o ser humano de modo integral, e que a saúde mental está interligada à saúde do corpo, sentimentos, emoções, comportamentos e pensamentos. Esses fundamentos da saúde mental coletiva são encontrados na Psicologia Positiva.

Em breve resumo, nas décadas de 1970/1980, ser um(a) funcionário(a) público(a) federal era o melhor trabalho do mundo, e ainda é para muitos. Um lugar de *status*, seguro, salário garantido, 6 a 8 horas semanais, licenças remuneradas de vários meses como prêmio. Por outro lado, ingressar numa empresa privada era um cenário muito mais desafiador. Nessa época, o foco das empresas era produzir e lucrar, com o menor custo possível. Nas unidades fabris, particularmente, os ambientes eram poluídos, com condições precárias de trabalho, de segurança e de atuação da liderança. De modo geral, trabalhava-se por salário, sem meritocracia; para alguns indivíduos, o trabalho era exercido como realização profissional. Anos mais tarde, foram lançados inovadores programas de redução de desperdício de material ou não qualidade, ergonomia, redução de acidentes, creches para filhos dos funcionários e, mais recentemente, de participação nos resultados. A enfermaria da empresa era destinada a atendimentos de primeiros socorros de acidentes no trabalho ou pequenos curativos. O serviço de Assistência Social, se existia, atuava para apoiar funcionário e/ou famílias em funerais, incentivar clube de mães, programar eventos de Páscoa e Natal, por exemplo. A qualidade de vida dos colaboradores não era assunto presente ou conhecido.

Muitos procedimentos, políticas, práticas e processos organizacionais vêm mudando desde então. Pode-se considerar recente nas organizações o fato de constar em seus planejamentos que o seu maior capital é o humano, sendo que um pequeno percentual das mesmas torna esse valor em prática diária. Um princípio fundamental deveria ser o de

causar o menor dano possível a seus colaboradores. Em vários países, como já constatado em dados governamentais e em estudos psicossociais, são cada vez maiores os níveis de estresse e sofrimentos psicológico e físico dos indivíduos no contexto do trabalho (Pfeffer, 2019). Os temas qualidade de vida e saúde mental dos colaboradores vêm fazendo parte de mudanças nos mais diferentes modelos de organizações, quer sejam públicas ou privadas, industriais, comerciais ou de serviços. Com o cenário de pandemia, observa-se que houve uma aceleração do processo de promoção de saúde mental, que até então, era de responsabilidade do poder público, das empresas de saúde, cooperativas e planos de saúde.

Hoje, encontram-se autores como Pfeffer (2019), Professor de Comportamento Organizacional da Universidade de Stanford, com o livro *Morrendo por um Salário*, demonstrando como certas práticas modernas de gestão prejudicam a saúde dos trabalhadores e o que pode ser feito sob isso. Também, há artigos que provocam um questionamento e uma nova forma, dentro das organizações, sobre a valorização efetiva do ser humano. Complementa-se com Seligman & Csikszentmihalyi (2000): “as instituições positivas são as que representam o contexto da vida dos indivíduos em que valores coletivos e positivos são desenvolvidos”.

Assim, evidencia-se também, a importância dos profissionais qualificados da Psicologia, atuando - sempre que possível - com os parceiros multidisciplinares das áreas de cuidado às pessoas, para atender um volume de demandas nunca antes imaginado, de indivíduos com instabilidade emocional, desestrutura psíquica e sofrimento. Este cenário implica em que profissionais da saúde possam se conscientizar da dimensão desse processo e buscar estarem aptos, atualizados e autocuidados para entregar o melhor resultado possível aos indivíduos. A partir da reflexão sobre a relevância e justificado do tema, surge o questionamento sobre quais seriam as possíveis contribuições de organizações positivas na promoção da saúde mental de trabalhadores, a partir da pandemia da COVID-19.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo Geral**

Identificar possíveis contribuições de organizações positivas na promoção da saúde mental de trabalhadores, a partir da pandemia da COVID-19.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar organizações positivas na perspectiva da Psicologia Positiva;
- b) Descrever possíveis impactos na saúde mental de trabalhadores a partir da pandemia da COVID-19;
- c) Identificar estratégias de promoção de saúde mental em organizações positivas a partir da pandemia da COVID-19.

## 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sendo a pandemia um episódio recente, para esta pesquisa foram encontrados artigos e materiais divulgados por órgãos de saúde mundiais, apresentando análises e reflexões desse cenário específico da pandemia da COVID-19.

Para tanto, foram elencados três tópicos como direcionadores da questão proposta.

### 4.1. Organizações na Perspectiva da Psicologia Positiva

O expressivo avanço tecnológico e as mudanças nos contextos social e organizacional conduziram as organizações e a sociedade para uma maior competitividade, fazendo emergir a necessidade do reconhecimento do que caracteriza as pessoas e os sistemas humanos no seu melhor. A Psicologia Positiva está direcionada para a identificação e compreensão das qualidades humanas, no sentido de auxiliar os indivíduos a terem vidas mais felizes e produtivas, compreendendo que fatores e processos promovem o desenvolvimento sadio. Esta teoria tem a finalidade de propiciar o florescimento dos indivíduos, comunidades, instituições, organizações, sociedades ou ambientes físicos que se baseiam em potencial humano e sucesso), qual seja, uma condição que permite o desenvolvimento pleno, saudável e positivo dos aspectos psicológicos, biológicos e sociais dos seres humanos. Keyes e Haidt (2003) salientam que o florescimento significa um estado no qual os indivíduos que sentem uma emoção positiva pela vida, apresentam um ótimo funcionamento emocional e social. São considerados em pleno florescimento aqueles que vivem mais intensamente do que meramente existem. A Psicologia Positiva (PP) abrange uma nova perspectiva de investigação e intervenção, em áreas de gestão, economia e sociologia, que buscam compreender a liderança, a competitividade, o sucesso das organizações e o comprometimento das mesmas. Contemplam-se assim, as experiências emocionais e características positivas individuais dos colaboradores. Estudos organizacionais positivos mostram a dinâmica dentro das organizações que produz resultados extraordinários para as mesmas e seus membros (Meireles & Lobo, 2012). As organizações são entidades sociais positivas quando são fonte de desenvolvimento de identidade, de impactos virtuosos na comunidade e de pertencimento.

Em diversas organizações contemporâneas, o trabalho realizado pelos colaboradores não tem significado para as suas vidas. A “organização máquina”, definida por Cunha, Rego e Lopes (2013), tende a se focar particularmente na atividade econômica de bens e serviços, negligenciando a sua natureza de comunidade de seres humanos. Cita-se alguns fatores desse modelo de gestão, quais sejam: utilização do funcionário como

instrumento a serviço de critérios meramente econômicos, ambiente de alto estresse e fragmentação do trabalho sem significado em si mesmo. Já, de modo distinto, as organizações positivas são um construto baseado em três dimensões: percepção do suporte organizacional, percepção da justiça organizacional e confiança do colaborador na organização. Criam um ambiente em que seus trabalhadores sejam reconhecidos pelas suas contribuições, promovendo uma comunicação honesta e frequente. Este modelo está apoiado na visão do bem-estar subjetivo e no trabalho. Estimula o repensar da gestão de recursos humanos, que passa por incentivar as virtudes, respeitar a dignidade humana, prezar a excelência, zelar pela busca da felicidade e promover a cooperação e confiança. Conceitos como motivação, otimismo, resiliência, autoconfiança, inteligência emocional e bem-estar são trabalhados para o desenvolvimento das pessoas. Assim, a Psicologia Positiva visa oferecer nova abordagem às potencialidades e virtudes humanas como esperança, criatividade, coragem, sabedoria, espiritualidade e felicidade (Paludo & Coller, 2007). Nesta mesma linha, conforme as autoras Meireles e Lobo (2012), surgem os movimentos: Positividade em Contexto Organizacional/ *Positive Organizational Scholarship* (POS), Comportamento Organizacional Positivo/*Positive Organizational Behaviour* (POB) e a Gestão Positiva de Capital Psicológico que defendem a integração e complementaridade na intervenção em organizações dos modelos de Psicologia Positiva.

Segundo ainda Meireles e Lobo (2012):

Já não basta que uma organização considere apenas o Capital Financeiro, Social e Humano, devendo levar em conta o Capital Psicológico em todas as suas dimensões. As instituições positivas contribuem para a coesão e interação da sociedade em harmonia, a partir da confiança mútua, ética do trabalho, reciprocidade, senso comunitário, valorização social do mérito e esforço individual, respeito à propriedade, cumprimento fiel dos contratos, despertando autoconfiança e espírito empreendedor nos colaboradores e convicção da viabilidade do esforço individual e coletivo (p. 139).

Para Zanelli e Kanan (2018), uma organização saudável pode ser identificada como aquela que promove o bem-estar físico, psicológico e social, através de seu cotidiano laboral e a prática efetiva de políticas pela comunidade organizacional. Está pressuposto que a cultura e a prática dessas organizações se baseiam em integridade e saúde mental de seus funcionários e do planeta, observando e respeitando recursos que devem ser preservados. Entende-se que as organizações têm responsabilidade social ao incentivar e propiciar condições saudáveis de trabalho.

## **4.2. Impactos na Saúde Mental de Trabalhadores em Organizações a partir da Pandemia da COVID-19**

Em situações estressantes, experienciadas recentemente pela população mundial, os indivíduos reagem de maneiras distintas dependendo de sua história de vida, características particulares e a comunidade em que vivem. Dentro de um cenário de crise, emergiram ao mesmo tempo, situações que abalaram toda a humanidade: isolamento social, desemprego, trabalho remoto (para uma parte da população mundial), medo, incertezas, mortes em número expressivo (velórios sem despedidas, lutos não processados), ansiedade, depressão, suicídios ou tentativas de suicídios. Especificamente no caso da pandemia da COVID-19, foram identificadas consequências como: sobrecarga imediata dos sistemas de saúde em todos os países, diminuição de recursos na área da saúde, impacto da interrupção nos cuidados de saúde de várias doenças crônicas e o aumento dos traumas psicológicos provocados pela própria infecção ou desdobramentos secundários (Cruz et al., 2021).

A OMS alerta sobre a preocupação com fatores relevantes como: aumento do sofrimento psicológico, dos sintomas psíquicos e de transtornos mentais, que resultam em uma pandemia paralela, e que alguns grupos respondem mais intensamente a esse quadro: pessoas idosas ou com doenças crônicas, profissionais da saúde, e os que apresentam transtornos mentais ou fazem uso de substâncias. As causas para o agravamento da saúde mental podem advir da ação direta do vírus no sistema nervoso central, experiências traumáticas associadas à infecção ou à morte de pessoas próximas, estresse decorrente das mudanças na rotina em razão do distanciamento social (fechamento de escolas, mudança nos métodos e logística do trabalho e de lazer) ou questões econômicas, de trabalho, de relações afetivas, ou por ter dificuldade em acessar o tratamento. Algumas situações citadas podem ocorrer simultaneamente, elevando a possibilidade de desenvolvimento ou agravamento de transtornos mentais. Evidencia-se aqui a alteração nos padrões comportamentais e, particularmente, da impossibilidade de realizar o rito de despedida frente aos lutos em número tão expressivo em curtíssimo espaço de tempo, impedindo a ressignificação das perdas e aumentando o estresse. (Organização Mundial da Saúde, 2022. <https://www.who.int/pt>).

Identifica-se que aproximadamente um terço da população geral experimentou algum problema de saúde mental durante a fase inicial da pandemia da COVID-19, o que pode conduzir a uma crise tardia de saúde mental. Também pode-se concluir que existe a fadiga psicológica da COVID-19, demandando a implementação de habilidades de enfrentamento. Conforme publicado pela OPAS, em março deste ano, houve um aumento de 25% na prevalência global de ansiedade e depressão em todo o mundo, de acordo com

resumo científico divulgado pela OMS, o qual destaca que estas condições já levaram 90% dos países pesquisados a incluir saúde mental e apoio psicossocial em seus planos de resposta à COVID-19, mas permanecem grandes lacunas e preocupações. “As informações que temos agora sobre o impacto da COVID-19 na saúde mental do mundo são apenas a ponta do iceberg”, manifesta Tedros Adhanom Ghebreyesus, Diretor-Geral da OMS. “Este é um alerta para que todos os países prestem mais atenção à saúde mental e façam um trabalho melhor no apoio à saúde mental de suas populações”. (<https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em>)

Em processos pandêmicos, o medo aumenta os níveis de ansiedade e estresse em indivíduos saudáveis e intensifica os sintomas daqueles que apresentam transtornos psiquiátricos pré-existent. Tragédias anteriores mostraram que as implicações para a saúde mental podem durar mais tempo e ter maior prevalência que a própria epidemia, e que os impactos psicossociais e econômicos podem ser incalculáveis se considerarmos sua ressonância em diferentes contextos. Dados longitudinais da OMS mostram que fatores psicológicos estão diretamente relacionados às principais causas de morbimortalidade (índice de pessoas mortas em decorrência de uma doença específica dentro de determinado grupo populacional) no mundo, sendo urgentemente necessário um aumento do investimento em pesquisas e ações estratégicas para a saúde mental em paralelo com surtos infecciosos em todo o mundo (Loreto et al., 2021).

Retomando o cenário de pandemia, têm-se um novo indicador que é preocupante para todos os sistemas de saúde no mundo, e que refletirá nos mais diversos contextos de vida diária das pessoas, que é a COVID Longa. Segundo ainda as pesquisas da OMS, estima-se que 20% dos infectados podem desenvolver a síndrome pós-COVID, com sintomas de cansaço, falta de ar, tosse, dor de cabeça, dificuldade de concentração, perda de memória, ansiedade, depressão, estresse, sono prejudicado, perda de olfato e paladar. (<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>)

#### **4.3. Estratégias de Promoção de Saúde mental dos Trabalhadores em Organizações a partir da Pandemia da COVID-19**

O conceito de saúde, no Brasil, foi incorporado ao Relatório Final da VIII Conferência Nacional de Saúde, em 1986: significa a garantia, pelo Estado, de condições dignas de vida e acesso universal e igualitário às ações e serviços de promoção, proteção e recuperação da saúde em todos os seus níveis, a todos os habitantes do território nacional, levando ao desenvolvimento pleno do ser humano em sua individualidade. É

um conceito amplo e não se restringe apenas a ausência de enfermidades, sendo um estado de completo bem-estar físico, mental e social. No que se refere especificamente ao conceito de saúde mental, conforme a OMS, trata-se de um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade (<https://bvsmms.saude.gov.br/saude-mental-e-a-pandemia-de-covid-19/>).

Entende-se a saúde mental como um fenômeno biopsicossocial e ambiental, que recebe influências normativas, que se dividem em: etárias (eventos biológicos e culturais) e históricas, além das influências não normativas típicas (como a perda de um ente querido) e atípicas (desastres, acidentes). Mais recentemente, pela abordagem científica da Psicologia Positiva, este conceito inclui um olhar para as características positivas do sujeito e não apenas para o problema, levando em conta as dimensões psicossociais primordiais à percepção de saúde mental. Importante acrescentar também, a abordagem do desenvolvimento humano através do Modelo Bioecológico de Bronfenbrenner (1996), por se tratar de um processo de interação recíproca entre a pessoa e seu contexto através do tempo. Nesse cronossistema, o indivíduo se inter-relaciona em quatro níveis: microssistema (núcleo familiar), mesossistema (comunidade imediata), exossistema (comunidade institucional) e macrossistema (estrutura política e social).

Além disso, pelo disposto pela Comissão Nacional sobre Determinantes Sociais da Saúde (2008), são fatores determinantes de saúde mental: emprego, educação, habitação, urbanização, experiências precoces/ambiente familiar e cultura. Considera-se fatores de risco à saúde mental: rápidas mudanças sociais, condições de trabalho estressante, discriminação de gênero, exclusão social, pobreza, violência, estilo de vida não saudável, violação dos direitos humano, doenças crônicas, lesões incapacitantes, exposição a catástrofes naturais (Abreu et al, 2015).

No que se refere à promoção da saúde, a mesma contempla o fortalecimento da capacidade individual e coletiva para dar conta da multiplicidade dos condicionantes da saúde, indo além de uma aplicação técnica e normativa. Um dos aspectos fundamentais da promoção da saúde é o estímulo à autonomia para potencializar a vitalidade dos indivíduos; visa a eliminação permanente ou pelo menos duradoura de uma doença, com o objetivo de atingir as causas e criar alternativas saudáveis para toda a população. Portanto, ações de promoção da saúde serão fundamentais em serem realizadas pelo Ministério da Saúde e todas as organizações que estejam habilitadas ou capacitadas para cuidar das pessoas, atuando, por exemplo, na busca ativa, no diagnóstico, no tratamento e no monitoramento

dos casos e ampla orientação à população  
([https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica\\_nacional\\_promocao\\_saude\\_3ed.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_promocao_saude_3ed.pdf)).

## 5. MÉTODO

### 5.1. Delineamento

Em razão de ser abordado um tema muito recente, optou-se por uma pesquisa qualitativa exploratória, que visou identificar qual “a compreensão que os significados dos acontecimentos e interações têm para os indivíduos” (Silva, Gobbi & Simão, 2005, p. 71).

A abordagem qualitativa transita por um formato que não abarca “especificamente números e comparações estatísticas, mas o entendimento, a compreensão e a observação nas relações entre as pessoas na sociedade, refletindo e investigando possibilidades para o problema em questão” (Paiva, Oliveira & Hillesheim, 2021, p.21). Trata-se, neste caso, de uma investigação em ambiente não controlado, em cenário de pandemia da COVID-19.

### 5.2. Fontes

Neste estudo, foram consultados artigos científicos e publicações de instituições retirados da Base de Dados disponibilizada pela Biblioteca Virtual no site da Universidade de Caxias do Sul (UCS), em razão da confiabilidade e atualização das informações. Dentre as plataformas escolhidas, pode-se citar: a Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), Periódicos Eletrônicos em Psicologia (Pepsic), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO Brasil), Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), Organização Mundial da Saúde (OMS) e *American Psychological Association* (APA). O período de busca, realizado em 29 de agosto de 2022, compreendeu os anos de 2020 a 2022. Para realizar a pesquisa, foram utilizados os descritores: impactos da pandemia da COVID-19 e saúde mental de trabalhadores nas organizações.

### 5.3. Instrumento

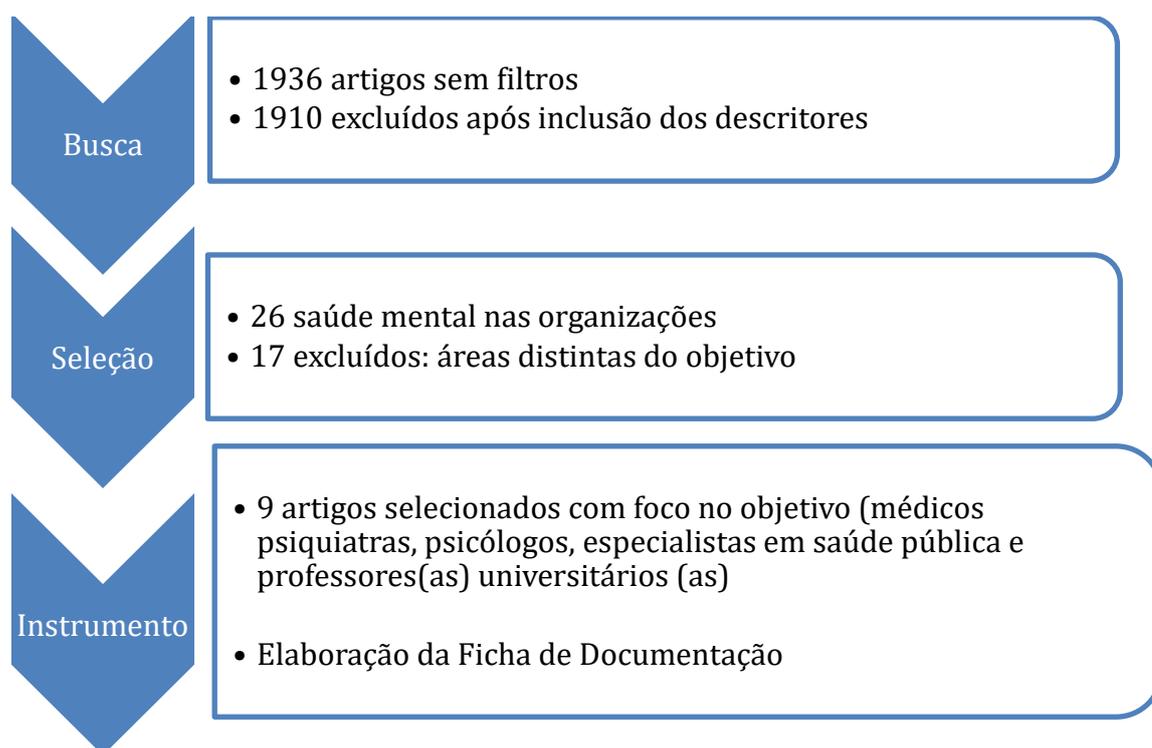
No decorrer do processo desta pesquisa, seguiram-se as etapas de leitura dos títulos de todos os artigos encontrados, de forma seletiva e crítica, sendo identificados os conteúdos pertinentes e relevantes. A busca na base de dados resultou em 1.936 artigos relacionados ao tema, sendo excluídos 1910 após a inserção de filtros dos títulos, por serem duplicados ou apresentarem recortes específicos direcionados a determinados segmentos relativos à saúde mental na pandemia, como: educação, adolescentes e crianças, idosos, profissionais médicos, enfermagem e auxiliares da linha de frente da saúde, portadores de doenças crônicas, população indígena entre outros. Esses trabalhos não atendiam os critérios de inclusão. Dos 26 artigos que abordam o tema saúde mental nas organizações, 17 foram excluídos por não responderem à questão norteadora deste trabalho. Foram escolhidos por

fim, após a leitura, 9 artigos que contemplam os objetivos deste projeto. Essas publicações foram elaboradas por profissionais da área da saúde, quais sejam: médicos psiquiatras, médicos com especialização em saúde pública, psicólogos e professores universitários. Para tanto, foi organizada a Ficha de Documentação, Tabela 1, a qual contempla as fontes selecionadas com a finalidade reunir os itens em duas categorias de interesse e proceder ao referencial de análise.

Tabela 1

*Modelo de Ficha de Documentação*

<b>Categoria</b>	<b>Fontes</b>
------------------	---------------

**5.4. Procedimentos**

- Busca e coleta dos dados elencados em Fontes.
- Leitura e seleção dos materiais que se consideravam apropriados para o objetivo deste estudo.
- Organização dos dados detalhados na Tabela 1.

d) Análise dos dados apresentada no Referencial de Análise, pelo modo de análise de conteúdo.

### **5.5. Referencial de Análise**

Esta é a etapa de reflexão e de proposição de soluções, com base no material de estudo que compôs este trabalho. Conforme Lima e Miotto (2007), a partir do objeto proposto, que definiu a pesquisa como exploratória-descritiva, expõe-se uma análise do conteúdo por não se tratar de um método rígido, mas de um conjunto de possibilidades. Compreende-se que não se tem uma solução conclusiva para a situação instalada, considerando que continuamos no processo pandêmico, o qual fez emergir questionamentos sobre a promoção da saúde mental das pessoas em ambientes como as organizações.

Laville e Dionne (1999) assinalam que uma das primeiras tarefas a realizar consiste em efetuar um recorte dos conteúdos em elementos que constituirão as unidades de análise, devendo ser completos em si mesmos no plano do sentido. Os autores salientam que podem surgir dificuldades em razão de os temas poderem estar pouco evidentes, nem sempre delimitados com clareza e se encontrarem misturados a outros temas. Porém, a operacionalização exigida é compensada pela riqueza advinda nos resultados, pois a pesquisa dos temas já exige uma maior aproximação ao sentido do conteúdo.

Conforme ainda Laville e Dionne (1999), uma boa pesquisa suscita, no mínimo, tantas questões novas quantas não se consegue responder. Com esse objetivo proposto, por meio dos descritores, foi realizada uma busca por artigos relacionados às questões de promoção da saúde mental de trabalhadores dentro de organizações. A quantidade de artigos com os descritores relacionados à pandemia foi expressiva em razão da própria natureza da temática. Optou-se, na sequência da escolha dos materiais, pela estratégia de construção de uma explicação, elaborando pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação, examinando as unidades analisadas em categorias e as interrelações entre as mesmas. Segundo os mesmos autores, esta estratégia convém especialmente quando o estudo é exploratório e o domínio de investigação não é bem conhecido do pesquisador, a ponto de o mesmo julgar preferível não elaborar hipótese *a priori*, contemplando assim um conjunto de reflexões, observações e interpretações. Denomina-se esta técnica de análise como Emparelhamento, que consiste em associar os dados selecionados a um modelo teórico, em que se pode apoiar o fenômeno ou situação em estudo.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a finalidade de responder ao proposto no objetivo geral, os resultados encontrados não têm parâmetro de comparação e foram organizados em duas categorias de modo a se estabelecer discussões relativas ao tema proposto, levando-se em conta que o cenário desconhecido nos direciona aos mais diversos questionamentos, tanto científicos quanto empíricos. Para tanto, foram definidas duas categorias: impactos na saúde mental de trabalhadores em organizações e estratégias de promoção da saúde mental de trabalhadores em organizações, as quais estão apresentadas nas Tabelas 2 e 3 que contemplam as respectivas fontes dos temas.

### 6.1. Categoria 1: Impactos na Saúde Mental de Trabalhadores em Organizações

Esta categoria tem o fim de identificar importantes impactos que a pandemia causou na humanidade, em particular, nos trabalhadores em organizações. Descrever o que os indivíduos herdaram nesse cenário, em nível emocional, mental e comportamental.

Tabela 2

*Fontes da Categoria 1 - Impactos na Saúde Mental e Trabalhadores nas Organizações*

<b>Categoria 1</b>	<b>Fontes</b>
Impactos na saúde mental de trabalhadores em organizações	Bezerra, C. B., Saintrain, M. V. L., Braga, R. A., Santos, F. S., Lima, A. O. P., Brito, E. G. S. & Pontes, C. B. (2020). Impacto psicossocial do isolamento durante pandemia de covid-19 na população brasileira: análise transversal preliminar. <i>Saúde e Sociedade</i> , 29(4). DOI: <a href="https://doi.org/10.1590/S0104-12902020200412">https://doi.org/10.1590/S0104-12902020200412</a> .
	Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Andrade, A. L., Moscon, D. C. B., Viseu, J., Micheletto, M. R. D., Moreno, M. E. A. et al. (2021). O legado da pandemia da COVID-19 para a psicologia das organizações e do trabalho. <i>Revista Psicologia: Organizações e Trabalho</i> , 21(2). DOI: <a href="https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.editorial">https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.editorial</a> .

---

Categoria 1	Fontes
	<p>Guilland, R., Klokner, S. G. M., Knapik, J., Croce-Carlotto, P. A., Ródio-Trevisan, K. R., Zimath, S. C. &amp; Cruz, R. M. (2022). Prevalência de sintomas de depressão e ansiedade em trabalhadores durante a pandemia da Covid-19. <i>Trabalho, Educação e Saúde</i>, 20, e00186169. DOI: <a href="https://doi.org/10.1590/1981-7746-ojs00186">https://doi.org/10.1590/1981-7746-ojs00186</a>.</p>
	<p>Lima, R. C. (2020). Distanciamento e isolamento sociais pela Covid-19 no Brasil: impactos na saúde mental. <i>Physis</i>, 30(02), e300214. DOI: <a href="https://doi.org/10.1590/S0103-73312020300214">https://doi.org/10.1590/S0103-73312020300214</a>.</p>
	<p>Lobo, L. A. C. &amp; Rieth, C. E. (2021). Saúde mental e Covid-19: uma revisão integrativa da literatura. <i>Saúde em Debate</i>, 45(130), 885-901. DOI: <a href="https://doi.org/10.1590/0103-1104202113024">https://doi.org/10.1590/0103-1104202113024</a>.</p>
	<p>Ornell, F., Schuch, J. B., Sordi, A. O. &amp; Kessler, F. H. P. (2020). Pandemia de medo e Covid-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. <i>Debates Em Psiquiatria</i>, 10(2), 12–16. DOI: <a href="https://doi.org/10.25118/2236-918X-10-2-2">https://doi.org/10.25118/2236-918X-10-2-2</a>.</p>

---

Ainda em 2020, foram iniciadas publicações de artigos sobre os impactos psicossocial e econômico que a pandemia causava na população brasileira, em um cenário de gerenciamento de crise que refletiu direta e desfavoravelmente na saúde da população, em particular para os grupos mais vulneráveis, assim como na sustentabilidade dos indivíduos. Segundo Guilland et al. (2022), “esta pandemia da COVID-19 se tornou a maior emergência pública desde a devastação sanitária provocada pela gripe espanhola (1918-1920). Emergências de saúde pública tendem a afetar a saúde, segurança e bem-estar das pessoas e trouxe também a exacerbação de sintomas de saúde mental, com repercussões que provavelmente perdurará por anos.” Pode-se comparar a uma cena de filme de ficção, em que a humanidade havia ingressado em estado de “contagem regressiva”, pelo

descontrole da situação caótica em nível global. Para tentar controlar a propagação da doença, foi estabelecida pelos governos a medida pública de distanciamento e isolamento social. Sabia-se ser necessária, porém sem possibilidade de se prever quais as influências e repercussões sociais e psicológicas diretas e indiretas, tanto no presente como no futuro. Foi constatado muito rapidamente, que o distanciamento social causa mudanças no padrão de convivência de trabalho, provocando sentimentos de solidão, ansiedade e medo, somados ao temor da contaminação e das inúmeras mortes que se contabilizavam numa progressão assustadora. Somam-se ainda os sintomas de insônia, inquietação, nervosismo e dificuldades para desempenhar as atividades diárias (Bezerra et al., 2020).

Conforme Lima (2020), a pandemia atravessou todo o tecido social, atingindo vidas coletivas e individuais, com repercussões na saúde mental. Constata-se que durante crises mundiais similares, o número de pessoas afetadas psicologicamente prevalece sobre o número de pessoas infectadas. Uma revisão de estudos em situações de quarentena apontou prevalência de efeitos psicológicos negativos como humor rebaixado, irritabilidade, raiva, medo, insônia, muitas vezes de longa duração. Face ao caráter inédito do distanciamento e isolamento social, foi levantada a hipótese denominada “Pandemia do medo e do estresse” (Ornell, Schuch, Sordi & Kessler, 2020). Particularmente, os profissionais que atuam na linha de frente da catástrofe: médicos(as), enfermeiros(as), motoristas, seguranças, trabalhadores(as) da limpeza, trabalhadores(as) de casas funerárias, funcionários(as) administrativos de hospitais e Unidades de Pronto Atendimento têm, pela primeira vez oferecido pelo Ministério da Saúde e Conselho Federal de Enfermagem, um programa de suporte psicológico por meio de teleconsultas. Universidades, faculdades, sociedades psicanalíticas e grupos de terapeutas voluntários têm prestado apoio e atendimento *on-line* gratuitos à população ou determinados grupos como professores, pessoal técnico-administrativo e estudantes. Uma situação a ser salientada diz respeito aos falecimentos em números inimagináveis de parentes e amigos próximos devido à COVID-19, requerendo estratégias para que o luto pudesse ser experimentado, mesmo quando os enterros tradicionais não são possíveis. Desafios que ninguém havia imaginado ter em suas vidas.

As publicações de orientação à população advertem que, em razão do distanciamento e isolamento social, algumas formas de mal-estar são comuns: sensação de impotência, tédio, solidão, tristeza e medos diversos (de adoecer, de morrer, perder os meios de subsistência) podendo levar, além do estresse e ansiedade, a conflitos nas relações afetivas, de trabalho e estudo, e a excessos no consumo de álcool ou drogas ilícitas. Em idosos, podem ser identificadas alterações comportamentais e emocionais; em crianças, podem aparecer comportamentos já superados. E ainda, a exemplo de pandemias anteriores,

começam a surgir evidências do aumento de casos de violência, somados à menor disponibilidade de acesso a serviços públicos e instituições para obter ajuda ou proteção. Lima (2020) faz a seguinte colocação ao tratar do tema da busca por atendimento especializado em saúde mental, que deve ocorrer em situações nas quais o sofrimento seja muito intenso ou persistente: “Aqui habitamos a zona cinzenta situada entre a normalidade e a patologia, entre o sofrimento individual e o social”. Também cita Van Hoof (2020), que descreve o confinamento imposto pela COVID-19 como “o maior experimento psicológico do mundo”, colocando a capacidade humana à prova de extrair sentido do sofrimento e desafiar indivíduos e sociedade a promoverem formas de coesão que amortecem o impacto de experiências limite na vida mental.

Para Ornell et al. (2020), fornecer os primeiros socorros psicológicos é um componente de assistência essencial para populações em estados emergenciais ou desastres, porém não existem protocolos ou diretrizes universais eficazes para a prática desse apoio. No Brasil, com acentuada disparidade socioeconômica, baixos níveis de educação e cultura humanitária-cooperativa, não há parâmetros para estimar o impacto deste fenômeno na saúde mental ou comportamento da população. Eventos pandêmicos, similares a este, afetaram intensamente o mundo do trabalho e das organizações públicas e privadas, em questões como: tentativa de conter o desemprego em massa, mudanças na relação jornada/remuneração, acentuado e intensivo uso de tecnologias de informação e comunicação, adoção dos sistemas de teletrabalho (*home office*), tele-estudo e teleconsultas.

Mudanças desta natureza provocaram efeitos na saúde física e mental dos trabalhadores, salientando-se o trabalho precário, segurança e higiene nos locais de trabalho, necessidade de equilibrar papéis domésticos-familiares-profissionais e novas rotinas. Este novo modelo desafiou as lideranças a reorganizar as estratégias de práticas gerenciais a curto, médio e longo prazos, impactando nas carreiras e demandando o desenvolvimento de novos procedimentos direcionados aos riscos e às mudanças nos processos organizacionais decorrentes da pandemia (Kniffin et al., 2021). Foram ampliadas a adaptação ao trabalho remoto e alteração de rotinas, porém nem todos os empregos permitem essa flexibilidade. A crise sistêmica da Covid-19 exigiu ajustes a curto prazo, levando a mudanças culturais na gestão e comportamento individual.

## **Categoria 2 - Estratégias de promoção de saúde mental dos trabalhadores**

Esta categoria tem o propósito de evidenciar as possibilidades, no mundo das organizações positivas e saudáveis, de assumir a saúde mental como uma de suas tão importantes e necessárias estratégias de valorizar e cuidar do seu capital humano e, por

consequência, a comunidade em que estão inseridas e a sociedade em geral. Conforme Moreira et al., 2020, “intervenções no campo da saúde mental se tornam imprescindíveis para que haja o manejo adequado a fim de evitar o prolongamento do sofrimento psíquico e agravos secundários em período de pandemia e pós-pandemia.”

Tabela 3

*Fontes da Categoria 2 - Estratégias de Promoção de Saúde Mental dos Trabalhadores*

Categoria 2	Fontes
Estratégias de promoção de saúde mental dos trabalhadores	<p>Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J.E., Rodriguez Ramos, H. (2020). Os efeitos da pandemia de covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. <i>Revista Iberoamericana de Gestión Estratégica</i>, 19(4), 1-10. DOI: <a href="http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5410">http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5410</a></p> <p>Moreira, W. C., Sousa, K. H. J. F., Sousa, A. R., Santana, T. S., Zeitoune, R. C. G. &amp; Nóbrega, M. P. S. S. (2021). Mental health interventions implemented in the COVID-19 pandemic: what is the evidence? <i>Revista Brasileira de Enfermagem</i>, 74(supl 1), e20200635. DOI: <a href="https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0635">https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0635</a>.</p> <p>Nasciutti, J. C. R. (2020). Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. <i>Caderno De Administração</i>, 28, 82-88. DOI: <a href="https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53609">https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53609</a>.</p>

Alguns questionamentos emergem, conforme Nasciutti (2020), ao refletirmos sobre a vida humana a partir da pandemia, considerando-se a interrupção repentina nas áreas produtivas, comerciais e financeiras na maioria dos países:

- a) Como seguirá o mundo e os sistemas de relações internacionais, políticas, econômicas, ambientais e científicas, diferenças étnicas, regionais e geográficas;

- b) Em organizações públicas e privadas, como serão os modelos educacionais, sistemas de saúde pública e privada, divisão do trabalho e modos de gestão;
- c) Que valor e lugar o trabalhador ocupará nas organizações de trabalho, bem como em suas relações familiares e comunitárias.

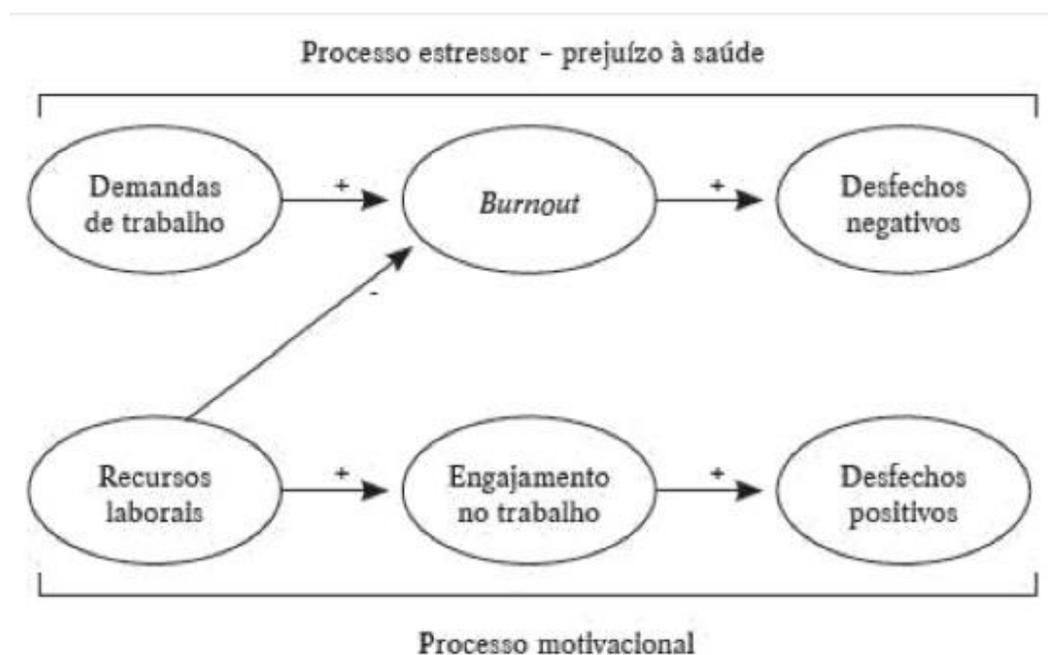
Se não encontramos respostas a essas questões, entende-se que as diferenças econômicas e sociais tendem a aumentar ainda mais, e nosso “voltar ao normal” não terá mais a mesma configuração. Faz-se necessária a elaboração de estratégias de proteção social e sanitárias, bem como a criação de uma rede de sustentação econômica, principalmente em razão do alto desemprego ocorrido nesse período, dando ênfase à multidisciplinaridade e diálogos entre os diversos setores da sociedade (saúde, educação, trabalho, moradia, lazer, segurança).

Para Nasciutti, (2020), na perspectiva interdisciplinar da psicossociologia, olha-se para o indivíduo em suas estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais, compostas por um sistema simbólico dinâmico que perpassa a ideologia e o imaginário. As relações interpessoais são reguladas pelo simbólico social e exigências pulsionais individuais. Nessa abordagem de contexto ideológico-cultural-político-histórico-econômico e territorialidade, estão incluídos os aspectos formais, funcionais e organizacionais e comportamentos e processos inconscientes individuais. As alterações na estrutura organizacional causam impactos em cada indivíduo componente desse núcleo de trabalho, seja assegurando o seu lugar, alterando seu contrato ou função, ou o excluindo. Estas mudanças referem-se às dinâmicas operacionais de recursos humanos, nos vínculos de emprego: formais e informais, que geram ansiedade e insegurança tanto subjetivamente quanto nas relações interpessoais profissionais, sociais e familiares.

Nesse curto espaço de tempo, rapidamente, as organizações precisaram se reinventar, criar métodos e ferramentas para se adequarem ao contexto. O *lockdown* repentino em um expressivo número de países, deixou várias organizações sem um plano de contingências para a continuidade do funcionamento das operações. Inicialmente, emergiu um importante ruído devido às barreiras de comunicação entre trabalhadores e empresas. Os indivíduos que passaram a trabalhar de modo *home office* - lembrando que nem todos tinham o conhecimento necessário para o uso das tecnologias - tiveram que exercitar sua resiliência e gerar novas competências de forma acelerada, entregar resultados de seu trabalho e dispor de tempo para educar e cuidar dos filhos. Deve-se salientar que muitas empresas não confiavam e nem tinham a prática de trabalho remoto. As experiências dos indivíduos que adotaram o teletrabalho e as novas tecnologias podem ser o ponto de inflexão para mudanças na forma como trabalhamos; novos hábitos tomam o lugar de

antigos costumes e velhas práticas dão lugar a procedimentos modernos com ferramentas digitais e novas soluções. Estas transformações, como a adoção de plataformas digitais em substituição ao uso de documentos físicos e encontros presenciais, podem ser consideradas um avanço positivo, ao permitir - no caso das organizações educacionais - que mais pessoas tivessem acesso ao conhecimento. As organizações ganharam com a redução de custos e aumento de produtividade (Backes et al., 2020).

Algumas tendências do mundo do trabalho vinham sendo desenhadas e experienciadas, porém não implantadas. Com a pandemia da COVID-19, algumas se estabeleceram, quais sejam: automação transformadora do papel da liderança, o bem-estar se torna estratégico e o modelo híbrido dificulta a equidade (a qualidade de vida dos funcionários ganha relevância nas políticas de sustentabilidade das organizações). Temas como qualidade de vida, bem-estar e segurança psicológica eram abordados ou praticados, mas atingem outro peso na gestão de pessoas a partir deste contexto. Para os profissionais da Psicologia das Organizações e do Trabalho, segundo Vasquez (2021), surgiu o grande desafio de manter e disseminar mudanças gerenciais e comportamentais que enfatizem práticas sustentáveis baseadas nos cuidados com a segurança e saúde coletivas nos locais de trabalho. Na Figura 1, conforme Vasquez et al. (2021, p. 374), demonstra-se dois processos subjacentes e paralelos:



*Figura 1.* Processo estressor X processo motivacional

Para este novo cenário (Ornell et al., 2020), sugerem três fatores para o desenvolvimento da saúde mental:

1. equipes multidisciplinares de saúde mental incluindo psiquiatras, enfermeiros psiquiátricos, psicólogos clínicos e outros profissionais de saúde mental
2. comunicação clara envolvendo atualizações precisas e regulares da situação
3. estabelecimento de serviços seguros de aconselhamento psicológico (*online*, por exemplo)

Enfatiza a implementação de políticas públicas de saúde mental em conjunto com estratégias de resposta a pandemias e epidemias, antes, durante e após o evento. Psiquiatras, psicólogos e assistentes sociais devem estar na linha de frente de atuação e desempenhar papel de liderança nas equipes de planejamento e gerenciamento de emergências.

É relevante o papel dos fatores de proteção psicossocial no trabalho, cuja estratégia se situa em atuarem como amortecedores de riscos, danos e prejuízos, bem como impulsionadores da motivação do engajamento e do bem-estar dos trabalhadores. Daí a importância em monitorar a constância do trabalho saudável através de medidas indicadoras do comportamento passado, ou seja, práticas, políticas e normas de proteção que já foram adotadas anteriormente pela organização. Com a certeza da incerteza e a falta de precedentes de experiências desta magnitude em nossa história, há que se estabelecer meios de participação coletiva nas soluções práticas das organizações, fazendo com que o trabalho de cada um e de todos possa se manter saudável, levando a um enfrentamento mais eficiente para o período em pandemia e pós-pandemia.

Conforme Vasquez (2021), ser saudável é adotar os comportamentos que visem ao bem-estar coletivo, à vida plena e ao cuidado uns com os outros. De modo prático, na vida laboral e organizacional, gestores e lideranças dispõem de recursos que lhes permitem engajar as pessoas nesse redesenho do trabalho, impulsionando a criatividade, a solução de problemas e o bem-estar comum. O trabalho saudável é crucial para a realização profissional individual e o sucesso organizacional.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim sendo, face à contemporaneidade do assunto e aos materiais escolhidos, propôs-se neste estudo identificar e destacar possíveis contribuições das organizações na promoção da saúde mental de seu ativo humano, utilizando-se da teoria da Psicologia Positiva para as diversas ações e práticas que podem ser aplicadas, de modo a atender ao proposto no objetivo geral e objetivo específico deste trabalho. Percebe-se que o tema saúde mental passa a ser uma das prioridades na Gestão de Pessoas nas organizações, através de crescente interesse das organizações em implantar ações de saúde e bem-estar na rotina de seus trabalhadores, conforme a Secretaria Especial da Previdência e Trabalho (2022). <https://www.segs.com.br/saude/339676-saude-mental-de-53-dos-brasileiros-piorou-entre-2020-e-2021-e-o-mundo-do-trabalho-foi-impactado-por-um-numero-recorde-de-afastamentos>

Utilizando-se do modelo teórico da Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho (PPOT), trabalho saudável é aquele que renova a energia vital, preserva o prazer e eleva a autorrealização dos indivíduos em sua atividade laboral. Para tanto, são fundamentais o acesso a recursos laborais adequados, preservação dos limites entre as diferenças da vida humana e a proteção à saúde das pessoas no trabalho. A saúde mental pode ser incluída como indicador estratégico em organizações saudáveis, pois compreende-se que, ao dedicar atenção e práticas para o capital humano, está se levando melhores condições de vida e de bem-estar às famílias e impactando positivamente na comunidade em que a organização está inserida. Estruturar um trabalho saudável perpassa por rotinas, normas, memória organizacional, recursos laborais, interações e a capacidade humana em reagir a determinadas circunstâncias sociais e ter influência sobre elas.

Identificam-se assim, possíveis intervenções a serem realizadas pela rotina de experiências cotidianas imersas na cultura da organização, quais sejam: pesquisas de clima, de saúde mental e de bem-estar, rodas de conversa acerca dos assuntos sugeridos/demandados pelos trabalhadores ou temas percebidos pelas equipes de Gestão de Pessoas e lideranças, palestras com foco comportamental, elaboração de materiais de conteúdo informativo que sejam divulgados física ou digitalmente, canal de comunicação/denúncia que garanta o anonimato do declarante, entre outros. Para tanto, a Gestão de Pessoas e as lideranças devem trabalhar em conjunto e estimular as pessoas a terem uma vida cooperativa. Nesse processo, pode-se evidenciar a importância do papel estratégico do(a) profissional Psicólogo(a), atuando com a equipe multidisciplinar de Recursos Humanos, para os cuidados com a saúde mental dos trabalhadores.

Como fatores de proteção da saúde mental, segundo Lobo e Rieth (2021), encontram-se boa autopercepção de saúde, adoção de comportamentos positivos, atitude positiva e otimista frente aos desafios, comportamentos de enfrentamento cognitivos e pró-sociais, apoio social percebido e atividades sociais e coletivas. Com o fim de promover a saúde mental dos trabalhadores, espera-se que as organizações de trabalho oportunizem acesso a atendimento psicológico e possam divulgar informações sobre a importância desse cuidado prestado por equipes compostas também pela Medicina e Segurança do Trabalho e de Assistente Social. Igualmente, sugere-se que sejam realizadas ações e campanhas que incentivem os indivíduos para se apropriarem e conhecerem mais sobre a saúde mental, bem como a buscarem por atendimento ou acolhimento psicológico, sem sentirem-se constrangidos ou diferentes por esse movimento de autocuidado, cuja iniciativa poderá evitar situações de sofrimento psíquico ou de prejuízo para o indivíduo.

Torna-se imprescindível refletir sobre os fatores psicossociais em ambientes de trabalho, de modo a contribuir para a diminuição das desigualdades e o bem-estar dos indivíduos, deixando marcas positivas na sociedade e na humanidade.

Por fim, ratificando o estudo realizado em 2020 por Moreira et al, que estes trabalhos de pesquisa revelem importantes caminhos para futuras investigações, pois muitas estratégias de enfrentamento precisam ser melhor exploradas, visando mais saúde mental.

## 8. REFERÊNCIAS

- Abreu, S., Barletta, J. B. & Murta, S. G. (2015). *Prevenção e promoção em saúde mental: fundamentos, planejamentos, estratégias de intervenções*. Novo Hamburgo: Sinopsys.
- Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J.E. & Rodriguez Ramos, H. (2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Revista Iberoamericana de Gestión Estratégica*, 19(4), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>.
- Bezerra, C. B., Saintrain, M. V. L., Braga, R. A., Santos, F. S., Lima, A. O. P., Brito, E. G. S. & Pontes, C. B. (2020). Impacto psicossocial do isolamento durante pandemia de covid-19 na população brasileira: análise transversal preliminar. *Saúde e Sociedade*, 29(4). DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902020200412>.
- Bronfenbrenner, U. (1996). *A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados*. Trad. M. A. V. Veronesi. Porto Alegre: Artmed.
- Comissão Nacional sobre Determinantes Sociais da Saúde (2008). *As causas sociais das iniquidades em saúde no Brasil*. Rio de Janeiro. [Relatório final, 216]
- Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Andrade, A. L., Moscon, D. C. B., Viseu, J., Micheletto, M. R. D., Moreno, M. E. A. et al. (2021). O legado da pandemia da Covid-19 para a psicologia das organizações e do trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2). DOI: <https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.editorial>
- Cunha, M. P., Rego, A. & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo: *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328. DOI: <https://doi.org/10.14417/ap.804>.
- Guilland, R., Klokner, S. G. M., Knapik, J., Croce-Carlotto, P. A., Ródio-Trevisan, K. R., Zimath, S. C. & Cruz, R. M. (2022). Prevalência de sintomas de depressão e ansiedade em trabalhadores durante a pandemia da Covid-19. *Trabalho, Educação e Saúde*, 20, e00186169. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-ojs00186>.
- Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well lived*. Washington DC: American Psychological Association.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P. et al. (2021). Covid-19 and the workplace: implications, issues and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas* (L. M. S. H. Monteiro & F. Settineri, Trans.). Porto Alegre: Artmed. (Trabalho original publicado em 1997).

- Lima, T. C. S. & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Katálysis*, 10 (num. esp.), 37-45. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>.
- Lima, C. L. (2020). Distanciamento e isolamento sociais pela COVID-19 no Brasil: impactos na saúde mental Lima, R. C. (2020). *Physis*, 30(02), e300214. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312020300214>.
- Lobo, L. A. C. & Rieth, C. E. (2021). Saúde mental e Covid-19: uma revisão integrativa da literatura. *Saúde em Debate*, 45(130), 885-901. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202113024>.
- Loreto, B. B. L., Azevedo, S. C., Silva, A. G., Malloy-Diniz, L. F., Ornell, F., Trés, L. M. A. M., Kessler, F. H. P. et al. (2021). Well-being at work, productivity and coping with stress during the COVID-19 pandemic. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, s.n., s.p. DOI: <http://dx.doi.org/10.47626/2237-6089-2021-0250>
- Meireles, C. A. M. & Lobo, F. (2012). A Psicologia Positiva e as Organizações. In Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais (FFCS). *Documentos de conferências*, I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações (p. 139). Braga, Portugal: FFCS.
- Moreira, W. C., Sousa, K. H. J. F., Sousa, A. R., Santana, T. S., Zeitoune, R. C. G. & Nóbrega, M. P. S. S. (2021). Mental health interventions implemented in the COVID-19 pandemic: what is the evidence? *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(suppl. 1), e20200635. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0635>.
- Nasciutti, J. C. R. (2020). Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. *Caderno De Administração*, 28, 82-88. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53609>.
- Ornell, F., Schuch, J. B., Sordi, A. O. & Kessler, F. H. P. (2020). Pandemia de medo e Covid-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. *Debates Em Psiquiatria*, 10(2), 12–16. DOI: <https://doi.org/10.25118/2236-918X-10-2-2>.
- Paludo, S. S. & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17(36), 9-20. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2007000100002>.
- Pfeffer, J. (2019). *Morrendo por um salário*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.
- Paiva, A. B., Oliveira, G. S. & Hillesheim, M. C. P. (2021). Análise de conteúdo: uma técnica de pesquisa qualitativa. *Revista Prisma*, 2(1), 16-33.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

- Silva, C. R., Gobbi, B. C. & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 7(1), 70-81.
- Van Hoof, E. (2020). Lockdown is the world's biggest psychological experiment - and we will pay the price. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/this-is-the-psychological-side-of-the-covid-19-pandemic-that-were-ignoring/>
- Vasquez, A. C. S. (2021). A psicologia positiva organizacional e do trabalho (PPOT). In A. Vasquez & C. Hutz. (Orgs.), *Trabalho saudável em tempos de pandemia* (pp.15-34). São Paulo: Hogrefe.
- Zanelli, J. C. & Kanan, L. A. (2018). *Fatores de risco e de proteção psicossocial: organizações que emancipam ou que matam*. Florianópolis: Uniplac.