

A Relação Entre a Pandemia da Covid-19 e Ações de Saúde Mental no Trabalho

The Relationship between the COVID-19 Pandemic and Mental Health Actions at Work
La Relación entre la Pandemia de COVID-19 y las Acciones de Salud Mental en el trabajo

Amanda Dias Dourado

Paulo César Zambroni-de-Souza

Ivan Bolis

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Resumo

O objetivo deste estudo foi compreender a percepção dos profissionais da gestão de pessoas em relação às mudanças nas ações de saúde mental decorrentes do período de pandemia de covid-19. A Psicodinâmica do Trabalho foi utilizada como referência teórica principal. Trata-se de um estudo de campo do tipo qualitativo, com delineamento não experimental e com caráter descritivo e exploratório. Participaram 13 profissionais da gestão de pessoas de diferentes lugares do Brasil. Foram realizadas entrevistas individuais e *online* por meio da plataforma *Google Meet*, investigadas pela análise de conteúdo temática. Os resultados mostram que houve o desenvolvimento de projetos em saúde mental no modelo *online* e iniciativas de contratação de psicólogos. Entretanto, as ações não estimularam a formação de espaços de deliberação que produzissem um coletivo capaz de proteger a saúde mental dos trabalhadores. Igualmente, ainda há uma atribuição de ações legalistas, de cumprimento das normas legais.

Palavras-chave: pandemia, gestão de pessoas, saúde mental

Abstract

The aim of this article is to understand the perception of people management professionals concerning changes in mental health policies resulting from the COVID-19 pandemic period. Work Psychodynamics was taken as the main theoretical reference. The methodology used was a qualitative field study, with a non-experimental design and with a descriptive and exploratory character. Thirteen people management professionals from different parts of Brazil participated in this study. Individual and online interviews were carried out via the *Google Meet* platform, analyzed using thematic content analysis. The results show that online projects in mental health and initiatives to hire psychologists were introduced. However, the actions did not encourage the formation of deliberation spaces that would produce a collective capable of protecting workers' mental health. In other words, the focus was only on developing legalistic actions to comply with legal norms.

Keywords: pandemic, people management, mental health

Resumen

El objetivo de este artículo es comprender la percepción de los profesionales de la gestión de personas en relación a los cambios en las políticas de salud mental derivados del período de pandemia COVID-19. Se tomó como principal referente teórico la Psicodinámica del Trabajo. La metodología utilizada fue un estudio de campo cualitativo, con un diseño no experimental y de carácter descriptivo y exploratorio. Participaron de este estudio trece profesionales de gestión de personas de diferentes partes de Brasil. Se realizaron entrevistas individuales y *online* a través de la plataforma *Google Meet*, analizadas mediante análisis de contenido temático. Los resultados muestran que se introdujeron proyectos *online* en salud mental e iniciativas de contratación de psicólogos. Sin embargo, las acciones no alentaron la formación de espacios de deliberación que produzcan un colectivo capaz de proteger la salud mental de los trabajadores. En otras palabras, el foco estuvo únicamente en desarrollar acciones legalistas para cumplir con las normas legales.

Palabras clave: pandemia, gestión de personas, salud mental

Introdução

Diante da realidade de uma pneumonia etiológicamente associada ao vírus SARS-CoV-2, muitos países implementaram medidas extremas para conter sua disseminação, gerando profundas mudanças nas sociedades e marcando uma imprevisibilidade nas consequências

sociais, políticas e econômicas (Bittencourt, 2020; Caduff, 2021). Nesse cenário, o Ministério da Saúde (2020) divulgou diretrizes para higienização e distanciamento para proteção das pessoas e combate ao vírus. Algumas medidas protetivas transformaram o funcionamento social com impactos na atividade laboral, pois maximizaram as consequências negativas da precarização social do trabalho e facilitaram a violência mental coletiva (Musse et al., 2022).

Entre os anos de 2019 e 2020, no Brasil, ocorreu um aumento de 30% dos auxílios-doença caracterizados pela depressão, ansiedade, estresse e outros transtornos mentais e comportamentais, sendo 224 mil em 2019, atingindo a marca de 289 mil afastamentos em 2020 (Conselho Nacional de Saúde, 2023). Apesar desses dados, ainda é preciso um distanciamento histórico maior para analisar a extensão das consequências da pandemia da covid-19 na saúde mental das gerações futuras e nas dinâmicas das relações empresariais, pela forma de organizar o trabalho em diferentes segmentos e a maneira de consumir bens e serviços (Peixoto et al., 2020). Percebem-se agravos nas pessoas que estão dentro do chamado mercado informal e pelos trabalhadores que estiveram na linha de frente do combate à pandemia (Faro et al., 2020), mas os impactos alcançam várias categorias de profissionais.

Conforme resultados apresentados por Serafim et al. (2021) sobre a saúde mental da população brasileira na pandemia da covid-19, 46,4% dos participantes tinham sintomas de depressão, 42,2% de estresse e 39,7% de ansiedade. Conforme o estudo de Vargas et al. (2022), foi identificado mais de 50% do aumento do consumo de álcool durante o primeiro ano desta pandemia, e Zhang et al. (2021) afirmam que o impacto desse período em longo prazo tende a gerar o aparecimento de patologias psiquiátricas graves.

No contexto empresarial, houve o comprometimento no desempenho e aumento nos índices de absenteísmos e rotatividade, mesmo quando o cenário de pandemia terminou (Rodrigues et al., 2021). Nesse sentido, os profissionais da GP Gestão de Pessoas protagonizaram o planejamento e gerenciamento das mudanças para implementar novas práticas de trabalho, adequando e capacitando os funcionários para o exercício de diferentes atividades inéditas e inesperadas em um terreno fértil para o agravamento de transtorno mental no trabalho (Castro et al., 2020).

Em um cenário de incertezas e acentuadas demandas, o profissional da GP atuou com exaustão emocional e dificuldades de equilibrar as demandas do trabalho com as demandas familiares (Rodrigues et al., 2021). Esses fatores sinalizam para a necessidade de maiores estudos para elucidar os fenômenos que se apresentam e aqueles que estão por vir, em especial no âmbito de ações em saúde mental no trabalho. O confronto da GP com a iminência da morte, transtornos ansiosos, alterações repentinas e prejuízo no gerenciamento da equipe levou à necessidade de reinventar as estratégias para promover um aumento do desempenho e melhorar a saúde mental na execução da atividade laboral.

Durante a pandemia da covid-19, os riscos para o adoecimento não se limitavam às consequências físicas, mas também alcançaram a dimensão psíquica de uma forma menos visível, mas não menos severa, por meio da mobilização da psiquê no trabalho (Gaulejac, 2017). Em uma perspectiva histórica, a preocupação com a saúde no contexto industrial se inicia na primeira metade do século XIX, com a Medicina do Trabalho, que se restringia a uma visão biológica e individual que parte da concepção hegemônica da dicotomia saúde e doença. Por volta de 1950, surge a noção de Saúde Ocupacional, ao considerar a influência do ambiente em que os profissionais estão inseridos no processo de adoecimento do funcionário, dando

ênfase na perspectiva preventiva e multiprofissional. Em um caminho de lutas por melhorias, a década de 1970 marca a chegada de uma perspectiva de Saúde do Trabalhador, que se direciona para o papel da subjetividade ultrapassando a visão simplória de relação de causa e efeito entre doença e agente de riscos (Mendes & Dias, 1991). A partir de 1980, percebe-se uma expressividade numérica de pesquisas que vêm se desenvolvendo com metodologias de intervenções direcionadas à saúde mental no trabalho (Sato & Bernardo, 2005).

O presente estudo se fundamenta na psicodinâmica do trabalho (PdT), que tem Christophe Dejours como seu criador e principal autor. Segundo Seligman-Silva (2003), esta é uma das principais abordagens teóricas em saúde mental. Originou-se nos anos de 1970 como fruto da psicopatologia do trabalho francesa, surgida a partir de acontecimentos da 2ª Guerra Mundial (Zambroni-de-Souza et al., 2009). Para tal abordagem, o trabalho não é apenas um meio de sobrevivência, mas uma forma de inserção social e de alcance de saúde e realização (Dejours et al., 1993).

Para a PdT, o trabalho é tão importante para a saúde que deveria figurar na definição de saúde da Organização Mundial de Saúde (Dejours, 1992). Do ponto de vista clínico, o entendimento sobre saúde mental envolve a presença ou ausência de sintomas classificatórios. Todavia, é preciso considerar que ausência de sintomas pode estar indicando uma situação de normopatia, na qual os sujeitos continuam trabalhando, mas com uma série de descompensações não perceptíveis externamente, gerando o aumento de uso de medicamentos, de problemas familiares, de consumo de substâncias psicoativas, dentre outras. Dejours (2006) define a normalidade como fruto de uma guerra entre o sofrimento que surge das condições organizacionais e os mecanismos de defesa elaborados pelos trabalhadores com a intenção de evitar ou retardar a doença. Da luta para defender a normalidade, pode emergir tanto o sofrimento criativo que gera crescimento diante do enfrentamento dos desafios, como, ao contrário, o estado patógeno, que surge quando não há mais nada além das rígidas pressões organizacionais, que colocam o trabalhador com uma constante sensação de impotência e frustração, sensação presente durante a pandemia da covid-19.

A psicodinâmica do trabalho é uma abordagem que possui relevância nos estudos de órgãos internacionais sobre fatores psicossociais relacionados ao trabalho e será usada para fundamentar os resultados desta pesquisa. Ao defender a tese da centralidade do trabalho na vida do ser humano, Dejours (2009) enfatiza o papel da saúde mental como um domínio individual, dentro de um coletivo, de realização e formação de identidade no sujeito. Existem elementos dos processos da GP que norteiam práticas que podem influenciar na promoção de saúde mental e que precisam ser analisados a partir das modificações que aconteceram no trabalho no cenário pandêmico.

O aspecto de coordenação presente na atividade em PdT remete ao trabalho em GP, favorecendo à organização sua divisão social e técnica, de tal maneira que cada pessoa leva em consideração o que outrem realiza antes, durante ou depois de si, dando margem para um ponto de partida, “um quadro de referência aos laços de cooperação” (Dejours, 2012, p. 25). Se a coordenação procura distribuir as pessoas para a realização de algo, essa empreitada somente será possível se, além da coordenação, houver também a cooperação, que é facilitada pela criação de espaços de deliberação coletiva, pois “a cooperação supõe um compromisso que é a um só tempo técnico e social. Isso se deve ao fato de que trabalhar não é, em tempo algum, apenas produzir: é também e sempre viver junto” (Dejours, 2012,

p. 38). Esses elementos se conjugam para, em uma tarefa utilitária, ou seja, reconhecida socialmente como sendo bom e útil, dar conta do que não se obtém apenas com a prescrição ou ordem. Dizer isso significa que, sem o zelo, não há tarefa que se complete a contento. Há, portanto, sempre uma mobilização subjetiva, de um sujeito inserido em um coletivo mais ou menos estruturado, para cumprir o objetivo que se apresenta.

A PdT possui conceitos e noções-chave em seu arcabouço teórico, a saber (Dejours & Gernet, 2012): sofrimento, “um vivido específico resultante da confrontação dinâmica dos sujeitos com a organização do trabalho” (p. 14); prazer, podendo “estar ao encontro do trabalho quando o sofrimento pode se transmutar em exigência de trabalho pelo Ego e se transformar em experiência estruturante para a identidade” (p. 18); normalidade, fruto “de um compromisso entre o sofrimento e as defesas elaboradas para suportar este sofrimento” (p. 20); estratégias de defesas individuais e coletivas, ou seja, “toda uma série de processos psíquicos que vão contribuir para lutar contra a ameaça de descompensação” (p. 21); inteligência no trabalho, também conhecida como “‘engenhosidade’, em vista de evidenciar seu caráter inventivo e prático baseado na experiência de trabalho” (p. 35); coordenação, que é o que “designa a prescrição dada pela organização do trabalho de relação entre os indivíduos” (p. 44); cooperação, que descreve “os laços entre os sujeitos em via de realizar voluntariamente uma obra comum” (p. 44); divisão sexual do trabalho e o princípio da hierarquia.

Pretende-se que tais conceitos auxiliem na busca de alcançar o objetivo deste artigo, que é compreender a percepção dos profissionais da gestão de pessoas sobre as mudanças de ações de saúde mental decorrentes da nova situação de trabalho.

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa de campo exploratória de base qualitativa. Os preceitos éticos de pesquisas com seres humanos foram seguidos mediante a aprovação do CAAE: 59011222.2.0000.5188. De acordo com Minayo (2017), as pesquisas qualitativas “preocupam-se menos com a generalização e as generalidades e mais com o aprofundamento, a abrangência e a diversidade no processo de compreensão” (p. 10).

Participantes

Os critérios de inclusão para o estudo foram: ser profissionais da gestão de pessoas de ambos os sexos; estar atuando em qualquer lugar do Brasil nos últimos 5 anos, de modo a contar com longa experiência na função e, assim, poder comparar o cenário anterior com o do momento pandêmico. A busca desses participantes aconteceu de forma não probabilística e por conveniência, por meio de indicação de profissionais via grupos de gestão de pessoas no Brasil em aplicativo de *WhatsApp*.

Instrumentos de Coleta

Utilizou-se como instrumento um questionário sociodemográfico e uma entrevista que foi gravada e guiada por um roteiro semiestruturado a partir do objetivo proposto no estudo. A pergunta norteadora do estudo foi: durante a pandemia da covid-19, quais ações direcionadas à saúde mental no trabalho foram tomadas?

Procedimento de Coleta de Conteúdo

Foi desenvolvido um banco de dados com números de telefone e nomes dos possíveis participantes escolhidos a partir dos critérios de inclusão e com uma amostragem de conveniência de indicação via grupos de *WhatsApp*. O primeiro contato aconteceu por ligação telefônica e/ou mensagem pré-elaborada nesse mesmo aplicativo. Neste momento, foram explicados os objetivos, benefícios e riscos da pesquisa com o envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido por e-mail. Após a assinatura do termo, foi feito o agendamento do dia e horário que deu início às entrevistas *online* e individuais.

O segundo contato correspondeu à realização da entrevista individual que aconteceu via plataforma *Google Meet* utilizando o e-mail institucional da pesquisadora principal, com a permissão dos participantes para disponibilizar sua imagem e áudio. A caracterização do cenário da reunião *online* exigiu do entrevistado e entrevistadora um local reservado, livre de barulhos, interrupções e poluição visual.

Procedimento de Análise de Conteúdo

As entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas pelo método da análise de conteúdo temática, que identifica o eixo temático com base em dois elementos: aqueles inspirados no roteiro de entrevista e os que surgiram a partir das leituras das transcrições. Os pressupostos teóricos de Minayo (2017) foram utilizados para a organização dos depoimentos das entrevistas em categorias analíticas e empíricas que teve como aporte teórico a psicodinâmica do trabalho. Para proteger o anonimato dos entrevistados, a chamada de cada fala será enunciada pelo número do participante, na ordem em que foi entrevistado.

Resultados e Discussão

Aspectos Sociodemográficos dos Entrevistados

Participaram do estudo 13 profissionais com uma faixa etária que variou de 24 anos a 64 anos, sendo 8 mulheres e 5 homens que atuavam em diferentes organizações, sediadas nos estados: Paraíba, Pernambuco, São Paulo, Brasília, Minas Gerais e Ceará. A Tabela 1 mostra o perfil profissional, em que a maioria se encontra com vínculo empregatício de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em empresas privadas nacionais e com formação em Psicologia, sendo que todos já realizaram algum tipo de curso na área de gestão empresarial. A renda variou de R\$ 2.000,00 a R\$ 15.000,00.

Tabela 1

Dados Profissionais dos Participantes

Pessoa	Renda	Trabalho	Tempo na empresa	Tempo na GP	Tipo de Empresa	Formação
1	13 mil	Contrato	1 ano	20 anos	Multinacional	Psicologia
2	19 mil	CLR	11 anos	12 anos	Multinacional	Psicologia
3	10 mil	CLT	9 meses	12 anos	Multinacional	Administração e Psicologia
4	2,3 mil	Contrato	3 meses	7 anos	Microempresa	Psicologia
5	2,6 mil	CLT	9 anos	9 anos	Microempresa	Gestão de Pessoas

Pessoa	Renda	Trabalho	Tempo na empresa	Tempo na GP	Tipo de Empresa	Formação
6	14 mil	Contrato	11 meses	5 anos	Start-up	Engenharia de Produção
7	7 mil	CLT	7 anos	16 anos	Empresa pública federal	Psicologia
8	11 mil	CLT	1,6 anos	21 anos	Empresa privada	Administração
9	7 mil	CLT	1,6 anos	10 anos	Nacional	Administração
10	15 mil	CLT	6 anos	17 anos	Multinacional	Administração e Psicologia
11	3,6 mil	CLT	9 meses	5 anos	Nacional	Psicologia
12	15 mil	Contrato	20 anos	44 anos	Autônoma	Letras
13	10 mil	Contrato	1 ano	5 anos	Nacional	Administração e Psicologia

O tempo de atuação na GP foi de 5 a 20 anos, com variações de experiências em diferentes organizações. Essa fragmentação de vivências representa o romper-se com a estabilidade decorrente dos vínculos empregatícios duradouros que tornava possível a construção de um projeto de vida em longo prazo em uma mesma empresa e que configurava um código moral e ético próprio da sociedade do século XX (Coutinho et al., 2007).

A atuação em GP não exige uma formação específica, abarcando profissionais formados e graduados em diferentes áreas. Tal multidisciplinariedade possibilita um olhar sobre o fenômeno mais ampliado e sistêmico (Zanelli et al., 2014), favorecendo uma atuação com diferentes perspectivas e embasamentos nos contextos de trabalho.

Análise e Discussão de Conteúdo

Como resultado da percepção dos profissionais da gestão de pessoas sobre as mudanças de ações de saúde mental decorrentes da nova situação de trabalho, há falas que representam uma visão do salto qualitativo que foi dado na temática em saúde mental no trabalho, pois surge a criação de eventos, cursos e escutas psicológicas com menor resistência para aprovação de projetos que incluem investimentos instrumentais e de pessoal no cuidado à saúde mental. Todavia, apesar dos avanços na exploração do tema de saúde mental, surge também uma categoria de análise de uma representação direcionada à intensificação da precarização social do trabalho no cenário pandêmico, uma vez que as ações não estimularam a formação de espaços de deliberação que produzissem um coletivo capaz de proteger a saúde mental dos trabalhadores. Em outras palavras, houve a intensificação da função legalista de cumprimento das normas. Essas categorias serão discutidas e exploradas a partir deste momento, utilizando da fundamentação da teoria da psicodinâmica do trabalho.

A Contratação de Novos Profissionais com Projetos para Cuidar da Saúde Mental

A pandemia trouxe a maximização das consequências negativas, o que levou à necessidade de se estar atento à saúde mental no trabalho. Percebe-se que, diante das incertezas, uma das ações direcionadas à saúde mental envolveu a contratação de mais profissionais. Os participantes 2, 7, 11 e 1 dizem, respectivamente:

Teve uma preocupação maior e genuína umas com as outras, pessoas tiveram um cuidado maior de promover ações de bem-estar. Houve a contratação de uma psicóloga para fazer sessões, palestra e ações de bem-estar contra o estresse, saiu até aula de yoga também (Participante 1);

Na pandemia a empresa solicitou mais psicólogos para desenvolver um trabalho mental de escuta (Participante 2);

Quando cheguei essa estrutura de saúde não tava estruturada, essa equipe de assistente social não tinha, então a sensibilidade que o time teve que a gente precisava de mais profissionais, hoje a gente tem psicólogos clínicos atuando, coisa que não existia nove meses atrás (Participante 3);

A pandemia influenciou na proposta do tratamento psicológico e essa pegada de buscar saber mais (Participante 4).

As falas remetem ao aumento da contratação de diferentes profissionais da área social e da saúde para prestar serviços de promoção de bem-estar dentro do ambiente organizacional, especialmente no campo da psicologia, que apresenta uma representação direta de atuação em problemas mentais, com ações de palestras e de escutas. Tais ações mostram a importância da escuta do sofrimento do trabalhador e em sua elaboração, e emancipação como protagonista da sua atividade (Mendes, 2007).

O cenário de olhar para as necessidades de saúde mental na empresa remete ao marco da década de 1980, em que as perspectivas experimentais para o lucro na psicologia organizacional recebem intensas críticas pela psicologia social e surge a consolidação dos campos da Saúde do Trabalhador e da Economia Solidária (Sato et al., 2006). Percebe-se, nesse aspecto, um direcionamento da psicologia para a subjetividade presente nas organizações, entendendo o trabalho como um fenômeno genuinamente psicossocial. No entanto, não se evidenciaram elementos que pudessem favorecer ao incremento da cooperação entre os trabalhadores, que a PdT considera como elemento central para bons resultados em termos de produtividade e da saúde mental (Dejours, 2012). Em um cenário marcado, por um lado, por um grande isolamento social para os que puderam trabalhar em *home office* e, por outro, intenso medo nos que o fizeram presencialmente, com a distância física provocada pelo isolamento e pelo temor da contaminação advinda de outrem, não houve incentivo à criação de espaços de deliberação conjunta, não se apresentou mesmo que mediada pela internet, tendo as ações sido limitadas à atenção individualizada e palestras. Tais espaços e o incremento da cooperação que dela advém seriam elementos da maior importância para a busca pela saúde mental (Dejours, 1997).

Diante de medos e incertezas, evidencia-se o comprometimento da saúde mental no trabalho e diminuiu-se a resistência para aprovação de projetos direcionados à saúde mental. A Participante 3 mostra em sua fala que, dessa vez, a apresentação de projetos para saúde não enfrentou resistência:

Antes da pandemia já era necessário investir mais nas questões de saúde mental, mas não tinha, só que com o cenário da pandemia, não teve para onde correr, tanto que quando a gente apresentou o projeto para a diretoria, não teve resistência, de primeira, já foi aceito, tinha dados, as pessoas responderam que não estavam bem, começaram a olhar um pouco mais, não vou dizer excelente, mas começaram a olhar um pouco mais.

Essa fala supõe que, se não houvesse a pandemia da covid-19, os projetos que têm como foco a saúde e o bem-estar seriam desconsiderados, mas apenas em caso de emergências são aprovados, o que mostra a inexistência de ações de prevenção em saúde mental no trabalho, não sendo visto como prioridade, mas com atuações em que a GP segue trabalhando

com situações urgentes e pontuais nas organizações. O atual modelo econômico apresenta o capitalismo flexível com políticas neoliberais que levam a uma verdadeira catástrofe social, diversas assimetrias que estão na base da pobreza e da exclusão, além de promoverem uma competitividade empresarial exacerbada, reestruturações desastrosas e a gestão do medo (Areosa, 2018; Mendes, 2018).

Os estudos que utilizam a psicodinâmica do trabalho assentam numa reflexão proficiente sobre a influência da atividade laboral na saúde mental dos trabalhadores. Este tema é indiscutivelmente importante na atualidade, dadas às múltiplas consequências (positivas e/ou negativas) que podem provocar nos sujeitos, dependendo da forma como organizamos, dividimos e distribuímos socialmente o trabalho. O trabalho é uma construção sócio-histórica e está em constante mudança em um processo instável que depende das demandas sociais. Nesse aspecto, o investimento em saúde mental durante a pandemia adquiriu um caráter de obrigatoriedade e emergência, conforme comentam os participantes 4 e 5, respectivamente: *“Eu percebo uma maior preocupação, obrigatoriamente muita gente precisou entender, muita coisa precisou se reestruturar e se reerguer financeiramente e para as empresas continuarem funcionando precisou dar um apoio maior”*; *“Antes da pandemia não tinha essa parte de saúde, mas, durante esse período, desenvolvemos pesquisas para medir satisfação no trabalho home office que intensificaram o acompanhamento do trabalhador”*.

Diante dessa realidade pandêmica, pode-se questionar como é possível manter essa aparente normalidade, sem enlouquecer, apesar das inúmeras pressões às quais os trabalhadores foram sujeitos? Na perspectiva de Dejours, independentemente da pandemia, a maioria dos trabalhadores vive numa normalidade sofrante, numa normopatia, a saber:

A normalidade é interpretada como o resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Portanto, a normalidade não implica ausência de sofrimento, muito pelo contrário. Pode-se propor um conceito de ‘normalidade sofrante’, sendo, pois, a normalidade não o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma ‘normalização’ pejorativa e desprezível, obtida pela ‘interiorização’ da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho (Dejours, 2006, p. 36).

Segundo Paparelli, et al. (2011), para que seja possível que uma determinada atividade não gere desgaste mental, é preciso permitir que o trabalhador interfira no planejamento do trabalho de modo a modificar os contextos que geram incômodo e sofrimento no desempenho da tarefa e respeitar o limite subjetivo, que deve nortear o quando, o quanto e o como o trabalhador suporta as demandas do trabalho. As falas mostram que há profissionais esperançosos com o salto qualitativo no maior investimento direcionado à saúde mental no trabalho diante da covid-19. O Participante 9 disse:

Há uma evolução muito grande, a gente tinha um olhar para segurança do trabalho, na parte de acidente, muito técnico, a gente começou a ver essa parte de saúde, por exemplo, o salário emocional, que é a segurança psicológica, a gente começou a ter aquela pontinha de prevenção de que tem que ajudar o colaborador, é uma pontinha de esperança.

A percepção de que algo mudou e há preocupações com a saúde mental não significa saber o caminho a se seguir para alcançar a promoção de bem-estar no contexto laboral. Nesse sentido, destaca-se a importância da PdT, que se apresenta como uma alternativa de “pesquisas que vão do sofrimento ao prazer no trabalho, das patologias mentais à realização de si mesmo através do trabalho” (Dejours, 2013a, p. 10). Segundo essa abordagem, o trabalho ocupa lugar central para a busca incessante pela saúde e subjetividade. Entende o trabalho como sendo uma atividade coordenada que “não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita” (Dejours, 1999, pp. 42-43). Desse modo, há sempre algo do humano que busca, ao receber uma tarefa, empregar zelo e mobilização para realizar a atividade. Por tanto, diante da covid-19, os profissionais da GP se esforçaram para buscar estratégias de minimizar o sofrimento de incertezas no cenário laboral. O participante 10 falou:

Antes, falava-se mais sobre produtividade, cultura, rentabilidade nos eventos, com a covid a gente precisou fazer um esforço, porque o RH gosta de falar de bem-estar, mas na pandemia precisou-se de novas metodologias, a gente fez lives, módulos sobre bem-estar, trouxe especialista de como se cuidar para depois cuidar da equipe. O RH teve que aprender a acelerar muito sua forma, porque a gente tinha um formato padrão, de sala, abraçar árvore, não tinha árvore, a gente teve que se reinventar, falar de valores, e conseguimos muito, a gente até mudou o nome de RH agora é área de pessoas.

Na atualidade, assistem-se tentativas de uma GP que busca realinhar suas estratégias aos objetivos corporativos (Gubman, 2004) com a finalidade de evidenciar o seu papel na saúde mental e no bem-estar das pessoas (Xavier, 2006). Dessa forma, pode-se falar em uma tentativa de aproximação da GP do alcance de resultados e da busca por oferecer contextos internos que possibilitem aos indivíduos aplicar as suas competências no trabalho ao mesmo tempo que possuem sua saúde mental protegida. Essa astúcia precisou ser desenvolvida na força da mobilização e no engajamento para enfrentar o inesperado.

A Intensificação da Função Legalista e a Precarização Social do Trabalho

Apesar das evidências de maiores preocupações com a saúde mental, percebe-se que a pandemia apresentou um cenário de insegurança, sobrecarga e cansaço que dificultou a proposta de trabalho digno. A Participante 7 traz a sua experiência, em que, apesar da esperança de que o cuidado com a saúde melhoraria, de fato, não aconteceram mudanças além da intensificação da parte legalista:

Acho que na saúde continuou uma função legalista, veja, a pandemia veio, trouxe a fantasia de que as coisas melhorariam com a pandemia ou de que as pessoas seriam diferentes, eu passei por isso, eu pensei isso, tipo “nosso país é corrupto, mas nessa situação ninguém vai ter coragem de roubar, me recuso a acreditar”, a gente viu que as coisas continuaram acontecendo, o que a gente observou na pandemia é que as questões que já existiam, os problemas entre a chefia e funcionários foram agravados, ninguém deixou de ser ruinzinho e passou a ser bonzinho porque tava com a morte iminente, então, sem pandemia tinha uma postura legalista, nela, continuou.

Essa fala apresenta um cenário em que as repercussões humanas e sociais das transformações do trabalho não foram priorizadas como deveriam (Gaulejac, 2017; Dejours, 2012),

e isso afeta a qualidade de vida do trabalhador. Conforme Vasconcelos (2020), imputar à pandemia as transformações do trabalho é negar seus determinantes causais, o que inclui a própria essência do capitalismo. A crise no mundo do trabalho teve no coronavírus apenas o seu acelerador. Resta a evidência de que a realidade pandêmica apenas acelerou a dinâmica da precarização do trabalho e suas relações, produzindo um impacto significativo à humanidade, não apenas pelas vidas perdidas, mas, igualmente, pela condição de pobreza e aumento de desemprego. Os profissionais da gestão de pessoas assistiram e fizeram parte disso. Percebe-se, mais uma vez, o que Dejours (2006, p. 36) nomeia como “normalidade sofrida”, que não implica ausência de sofrimento, mas “o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho” (Dejours, 2006, p. 36). Nesse sentido, é fundamental analisar as estratégias de defesa da atividade, uma vez que elas moldam a maneira como cada trabalhador tenta se proteger de um adoecimento. O Participante 8 diz:

Olha, eu acho que a diferença que mudou nas ações de saúde tá na política de processo e procedimento, hoje, por exemplo, a gente tem protocolo a seguir para covid, a gente tem procedimento para saber quando uma pessoa tá com uma situação de infecção, isso é algo positivo, algo muito bacana, porque até então não tinha nada disso, era todo mundo misturado, mas, com relação ao resultado que se espera em preocupação com saúde mental, continua a mesma coisa, porque, ainda assim, os profissionais continuam sendo vistos como recurso. Não me assusta, enquanto eu não tiver dando mais resultado, vamos dizer assim, ser facilmente substituído, isso acho que não mudou, muito pelo contrário, acho que até se acentuou.

Essa fala remete ao surgimento da submissão voluntária como uma estratégia de defesa de uma patologia social por meio da tolerância à injustiça de se manter no emprego na figura do controlador e controlado (Dejours, 2006). Percebe-se que, embora a pandemia tenha sido marcada pelo luto e por uma maior sensibilização de preocupação com o outro, o futuro que se revela acena para novas lutas e a incerteza da retomada de direitos e conquistas. Dessa forma, as questões de saúde mental podem ser refletidas a partir do gerenciamento de todos os subsistemas da GP. Como mostrou o estudo de Galperin et al. (2015), as práticas de seleção, treinamento e avaliação de desempenho podem reproduzir estratégias de controle, as quais levam à servidão voluntária e ao comportamento normopático que internaliza a ideologia do sucesso, ao mesmo tempo que banaliza a injustiça. A Participante 7 diz:

A pandemia não mudou as coisas, se vamos desenvolver um projeto de saúde mental, ok, vai desenvolver; mas, se você parar pra prestar atenção, é mais uma questão de se respaldar, e não foi iniciativa da empresa, a gente, os psicólogos organizacionais, nós que provocamos a empresa.

Essa fala mostra um olhar sobre a importância dos movimentos sociais para alcance de melhorias e da força da gestão como doença social no trabalho. Há uma visão de que o que houve em saúde foram estratégias de respaldar que algo estava sendo feito, e não por um interesse genuíno na saúde do trabalhador. Esses resultados podem ser refletidos a partir da análise histórica de como a identificação de agravos e doenças influenciam no desenvolvimento de estudos para compreender e equacionar os problemas presentes no mundo do trabalho. Nesse aspecto, sugere-se a inclusão de psicólogos do trabalho que incorporem

questões relativas à organização e atuação da gestão de pessoas a partir de uma compreensão que permita reconhecer o papel do contexto na conformação das relações, de visões de mundo, de criação de estratégias que influenciem positivamente a saúde e evitem violentos métodos para mobilizar a psiquê no alcance dos objetivos da produção de forma deletéria.

Conforme a perspectiva da PdT, a aproximação com as demandas dos trabalhadores é, em si, revolucionária, pois demonstra como os intelectuais e cientistas têm algo a aprender a partir do comportamento dos trabalhadores. Nesse aspecto, sugere a importância do espaço público de discussão como uma alternativa para a busca da saúde mental no trabalho.

Considerações Finais

Este artigo procurou mostrar as percepções dos profissionais da GP sobre as mudanças de ações de saúde mental diante do contexto pandêmico. Evidenciou que o cenário pandêmico facilitou a implementação de ações de saúde por ser algo emergencial, mas que tais projetos não facilitaram a criação de espaços de deliberação conjunta, de formação e fortalecimento de coletivos para espaço de discussões como estratégias de ações que favorecessem a saúde mental, elemento indissociável do trabalho.

Considerando a abrangência e complexidade do assunto, sugerem-se pesquisas posteriores com diferentes categorias profissionais em entrevistas coletivas sobre a compreensão das consequências que esse momento traz em ações de saúde mental no trabalho. À luz da PdT, recomenda-se que, na fundamentação das políticas de processos dos subsistemas da gestão de pessoas, exista uma análise da atividade a partir da ótica dos trabalhadores coletivamente, de modo a oferecer os recursos necessários para o alcance das metas estipuladas sem que daí advenham efeitos deletérios. Além disso, ressalta-se a importância de que, entre os trabalhadores, desenvolva-se o espaço de discussão como um tipo de estratégia, em que os modos de trabalhar possam ser livremente formulados.

Como limitação da pesquisa, ressalta-se que as informações não podem ser generalizadas e precisam ser refletidas em contextos específicos. Para além das mudanças alcançadas como práticas e política da GP em saúde mental, tem-se o enigma apresentado: como é que alguns trabalhadores conseguem manter a sua sanidade mental, numa espécie de equilíbrio diante do caos? A resposta da psicodinâmica do trabalho é a existência de diferentes estratégias individuais e/ou coletivas que são usadas como escudo protetor para se ajustar o sofrimento produzido e manter o aparente funcionamento psíquico ou suportar o prazo e o preço do adoecimento no trabalho.

Referências

- Areosa, J. (2018). O trabalho como palco do sofrimento. *International Journal on Work Condition*, (15), 81–95. https://www.researchgate.net/publication/331277363_O_trabalho_como_palco_do_sofrimento
- Bittencourt, R. N. (2020). Pandemia, isolamento social e colapso global. *Revista Espaço Acadêmico*, (221), 168–178. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/52827>
- Caduff, C. (2021). Qué salió mal: El coronavirus y el mundo después del paro total. *Revista de Economía Institucional*, 23(44), 143–169. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/>

- ecoins/article/view/7026
- Castro, B. L. G., Oliveira, J. B. B., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). Covid-19 e organizações: Estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059–1063.
- Conselho Nacional de Saúde. (2023). *Sofrimento psíquico no ambiente de trabalho: Pesquisadoras apontam situação epidêmica na Saúde Mental no Brasil*. <http://gov.br/ultimas-noticias-cns/3001-sofrimento-psiquico-no-ambiente-de-trabalho-pesquisadoras-apontam-situacao-epidemica-na-saude-mental-no-brasil>
- Coutinho, M, Chalfin, K., Edite, & Soares, D, H. (2007). Identidade e trabalho na contemporaneidade: Repensando articulações possíveis. *Psicologia & Sociedade*, 19. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822007000400006>
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Ensaio de psicopatologia do trabalho*. Cortez / Oboré.
- Dejours, C. (2006). *A Banalização da injustiça social*. Fundação Getúlio Vargas.
- Dejours, C. (2009). Entre o desespero e a esperança: Como reencantar o trabalho. *Revista CULT*, 139(12), 49–53. <http://docplayer.com.br/67125737-Entre-o-desespero-e-a-esperanca-como-reencantar-o-trabalho.html>
- Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo: Sexualidade e trabalho* (Tomo I). Paralelo 15.
- Dejours, C., Dessors, D., & Desrioux, F. (1993). Por um trabalho fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 98–104. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a09v33n3>
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*, Elsevier Masson.
- Faro, A., Bahiano, M. A., Nakano, T. C., Reis, C., Silva, B. F. P., & Vitti, L. S. (2020). Covid-19 e saúde mental: A emergência do cuidado. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37(e200074). <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200074>
- Rodrigues, I. F. F., Medeiros, V. R., Camargo, M. L., & Goulart, E., Júnior (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 13(2), 211–225.
- Galperin, A. Z., Ferraz, D. L. S., & Soboll, L. A. (2015). Seleção, Treinamento e Avaliação: As Práticas de Gestão de Pessoas e o Processo de Submissão de Gestores. *Teoria e Prática em Administração*, 5(1), 80–104. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-17915>
- Gaulejac, V. (2017). *Gestão como doença social*. Ideias & Letras.
- Gubman, E. H. R. (2004). Strategy and planning: From birth to business results. *Human Resource Planning*, 27(1),13–23.
- Mendes, A. M. (2007). A pesquisa em psicodinâmica: A clínica do trabalho. In A. M., Mendes (Org.), *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, métodos e pesquisas* (pp. 65-87). Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. (2018). *Desejar, falar, trabalhar*. Editora Fi.
- Mendes, R., & Dias, E. C. (1991). Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador – Revisão. [Série comemorativa do 25º aniversário.] *Revista de Saúde Pública*, 341–349.
- Minayo, M, C, S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7), 1–12. <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82/59>

- Ministério da Saúde. (2020). *Recomendações de proteção aos trabalhadores dos serviços de saúde no atendimento de COVID-19 e outras síndromes gripais*. https://www.saude.gov.br/files/banner_coronavirus/GuiaMS-Recomendacoesdeprotecao-trabalhadores-COVID-19.pdf
- Musse, F. C. C., Castro, L. S., Mestre, T. F., Peloso, S. M., P, Dalva, M, Lozinski, J. L., & Carvalho, M. D. B. (2022). Violência mental: Ansiedade e depressão durante a pandemia de COVID-19 no Brasil. *Revista Saúde e Pesquisa*, 15(1). <https://doi.org/10.17765/2176-9206.2022v15n1.e9684>
- Paparelli, R., Sato, L., & Oliveira, F. (2011). A Saúde mental relacionada ao trabalho e os desafios dos profissionais de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 36(123), 118–127.
- Peixoto, A. A., Vasconcelos, E. F. & Bentivi, D. R. C. (2020). Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: Uma Análise de Experiências de Psicólogos Gestores. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 40, e244195. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195>
- Sato, L., Lacaz, F. A. C., & Bernardo, M. H. (2006). Psicologia e saúde do trabalhador: Práticas e investigações na Saúde Pública de São Paulo. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 11(3), 281–288.
- Sato, L.; Bernardo, M. H. (2005). Saúde mental e trabalho: Os problemas que persistem. *Revista Ciências, Saúde Coletiva [online]*, 10(4), 869–878. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232005000400011>
- Seligman-Silva, E. (2003). Psicopatologia do trabalho: Aspectos contemporâneos. In E. Seligman-Silva, & R. Mendes, *Patologia do trabalho* (pp. 64–98). Editora Atheneu.
- Seligman-Silva, E. (2010). *Acidentes de Trabalho e a Dimensão Psíquica*. São Paulo, p. 3.
- Serafim A. P, Durães, R. S. S, Rocca, C. C. A, Gonçalves, P. D, Saffi, F., Cappellozza A. ... Lotufo-Neto, F. (2021). Estudo exploratório sobre o impacto psicológico da COVID-19 na população geral brasileira. *PLoS One* 16 (2). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245868>
- Vasconcelos, Y. L. (2020). Alicerces da precarização existencial no mundo do trabalho. *Revista Espaço Acadêmico*, 19(221), 66–80. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Espaco>
- Vargas, D., Ramirez, E. G. L., Pereira, C. F, Jacinto, V. R, Oliveira, S. R. (2022). Uso de álcool e ansiedade em pacientes de cuidados primários de saúde durante a pandemia de COVID-19: Um estudo por telefone. *International Journal of Mental Health and Addiction*, (16). <https://doi.org/10.1007/s11469-022-00785->
- Xavier, R. A. P. (2006). *Gestão de pessoas, na prática*. Editora gente.
- Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. A. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, A. V. B. Bastos, & J. E. Borges-Andrade (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 549–582). Artmed.
- Zambroni-de-Souza, P. C.; Athayde, M.; Araújo, A. J. S., & Souza, A. M. R. Z. (2009). O pioneirismo de Louis Le Guillant na reforma psiquiátrica e psicoterapia institucional na França: A importância do trabalho dos pacientes para a abertura dos hospícios. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 9(3), 612–631.
- Zhang, S. X., Huang, H., Li, J, Antonelli-Ponti, M, Paiva, S. F, Silva, J. A. (2021). Preditores de Sintomas de Depressão e Ansiedade no Brasil durante a COVID-19. *International Journal of Environmental Research*, 18(13) <https://doi.org/10.3390/ijerph18137026>

Recebido em: 23/07/2023

Última revisão: 09/12/2023

Aceite final: 26/12/2023

Sobre os autores:

Amanda Dias Dourado: Doutora e mestra em Psicologia Social e psicóloga pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **E-mail:** amandadouradorh@gmail.com, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-2709-6367>

Paulo César Zambroni-de-Souza: Doutor em Psicologia Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **E-mail:** paulozamsouza@yahoo.com.br, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-7353-4420>

Ivan Bolis: Doutor em Engenharia da Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). Docente visitante no Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **E-mail:** bolis.ivan@yahoo.it, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-0688-0742>