

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES ACERCA DO IMPACTO DA PANDEMIA NA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY: REFLECTIONS ABOUT THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON WORKER SUBJECTIVITY

ANGÉLICA CRISTINA MONTEIRO DE TOLEDO FERREIRA^{*1}
MATILDE MATAYOSIHI MELO WATANABE^{*}
FRANCIELLE PIRATELLI SABATINE^{**}

Resumo

Na sociedade contemporânea, as mudanças de comportamento e a forma como as pessoas estão se relacionando decorrem do impacto dos avanços tecnológicos e das transformações gradativas decorrentes destes. Porém, com a chegada da Pandemia da Covid-19, surgiu a necessidade de adaptação emergencial de um novo normal em todas as áreas da vida do sujeito, onde a tecnologia digital tem se destacado ainda mais como um recurso necessário e de ampla utilidade. No entanto, ao mesmo tempo em que essas transformações contribuem com aspectos positivos, trazem efeitos negativos à saúde humana. Além de debater sobre o impacto da tecnologia na subjetividade do trabalhador, o presente artigo discute a repercussão e as consequências da pandemia no âmbito laboral, assim como as novas formas de atuação do psicólogo organizacional visando novas estratégias para o enfrentamento dessas mudanças na busca de melhorar a saúde mental dos trabalhadores.

Palavras-chave: Pandemia. Subjetividade. Trabalho. Saúde mental.

Abstract

In contemporary society, changes in behavior and the way people are relating are due to the impact of technological advances and gradual transformations resulting from it, but with the arrival of the Covid-19 Pandemic, the need for emergency adaptation of a new normal in all areas of the subject's life, where digital technology has stood out even more as a necessary and widely useful resource. However, while these transformations contribute with positive aspects, they bring negative consequences to human health. In addition to debating the impact of technology on the subjectivity of workers, this article discusses the repercussion and consequences of the Pandemic in the workplace, as well as the new forms of action of the organizational psychologist aiming at new strategies for coping with these changes in the search for improvement the mental health of workers.

Keywords: Pandemic. Subjectivity. Job. Digital technology

¹ * Graduação em Psicologia – UNIFAMMA – Maringá, Pr

^{**} Mestre em Psicologia Organizacional – UNIFAMMA – Maringá, Pr

Endereço para correspondência: Francielle Piratelli Sabatine, Maringá – PR,
francielle.sabatine@unifamma.edu.br



1 INTRODUÇÃO

Frente a nova realidade social imposta pela pandemia do novo Coronavírus, muitas incertezas passaram a nortear o contexto atual. O distanciamento social e, conseqüentemente, a suspensão de algumas áreas de trabalho trouxeram a necessidade de novas metodologias de trabalho, dentre estas o *home office*, que trouxe muitos obstáculos tanto para a gestão, quanto para a subjetividade do trabalhador.

Ainda não há uma legislação para o teletrabalho que regulamente a jornada de trabalho, porém, devido a pandemia, esses serviços se acentuaram. Foi necessário ao trabalhador mobilizar sua subjetividade para se adequar a esse novo normal em relação à sua rotina de trabalho remoto, visto que, rotina familiar e rotina laboral fazem parte de um mesmo espaço, ou seja, o trabalhador mora no trabalho ou trabalha em casa, às vezes pode ser difícil separar uma coisa da outra.

Dentro deste contexto, o presente artigo tem como objetivo discutir os impactos que a pandemia trouxe para a subjetividade do trabalhador. Sobretudo, frente ao avanço tecnológico e a intensa adaptação que o mesmo teve que mobilizar para dar conta da entrega da sua produtividade diante de um momento de tantas angústias e incertezas.

O impacto das inovações tecnológicas alterou a relação do trabalhador com a atividade laboral, exigindo novas competências e habilidades, as quais devem estar condizentes com os objetivos e valores organizacionais, estabelecendo assim uma parceria pela identificação subjetiva do trabalhador (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004). Nesse sentido, o uso excessivo da internet interfere de forma negativa na vida das pessoas, provocando um ciclo vicioso, o qual produz efeitos mentais e físicos que se iniciam pela falta de sono conduzindo ao cansaço, levando a piores desempenhos na vida cotidiana (MORAIS *et al.*, 2020).

Dessa forma, as mudanças decorrentes do novo modo de vida causados pela pandemia têm contribuído de forma significativa para o adoecimento mental e físico do trabalhador, pois a adequação nem sempre é vivenciada e experimentada de forma igualitária por todos os sujeitos.



2 OS AVANÇOS TECNOLÓGICOS E A SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR

Os avanços da tecnologia da informação e comunicação transformaram o mundo. O uso da internet modificou os hábitos das pessoas e a maneira de interação com os outros, o que trouxe impactos tanto positivos, quanto negativos para as atividades do cotidiano e consequências à saúde humana (MORAIS *et al.*, 2020).

Com o desenvolvimento tecnológico e científico, as transformações no mundo do trabalho no decorrer dos séculos têm como consequência diferentes formas de subjetivação. Isto ocorre por causa dos fatores implicados no desenvolvimento emocional e cognitivo dos indivíduos, pela maneira de constituição dos grupos de pessoas e pelas transformações na sociedade em geral (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004).

O impacto das inovações tecnológicas alterou a relação dos colaboradores com a sua atividade laboral, exigindo novas competências e habilidades que devem estar condizentes com os objetivos e valores organizacionais, estabelecendo assim, uma parceria pela identificação subjetiva do trabalhador. Porém, as solicitações de eficiência, flexibilidade de conexão no âmbito do trabalho e ações de melhorias contínuas aumentam a incidência de desgaste físico e psicológico (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004).

As interações das pessoas no ambiente laboral são, também, influenciadas por aspectos psicológicos que dizem respeito a valores pessoais, autoestima e projeto de vida, os quais impõem novos direcionamentos para a gestão organizacional e a maneira de estabelecer o vínculo com o trabalhador na era digital (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004).

O sofrimento psíquico se inicia quando o homem em seu trabalho não consegue mudar seu labor a fim de torná-lo mais condizente aos seus desejos e suas necessidades biológicas, ou seja, quando tem um bloqueio no relacionamento sujeito-trabalho (DEJOURS, 1992 *apud* BEHAR; CAMPOS, 2014).

Segundo Abraham Maslow (1943 *apud* MORAIS *et al.*, 2020), os fatores motivacionais que visam o desempenho e autorrealização são descritos a partir de



uma escala piramidal das necessidades básicas do homem. A base é caracterizada pelas necessidades fisiológicas; na sequência, surge a segurança como condição importante, logo depois, as necessidades sociais, seguida da estima, que está relacionada ao sentido de autoestima, confiança e realização e, no topo, temos a autorrealização, como fator de criatividade, autenticidade, resolução de problemas e espontaneidade.

No entanto, para as pessoas que passam a maior parte do seu tempo navegando online, altamente conectados, como os internautas, consideram a internet vital para o desenvolvimento humano pela dependência e constância na sua utilidade cotidiana (MORAIS *et al.*, 2020).

Com o novo tempo, surgiram também novas patologias decorrentes da era digital, que precisam ser conhecidas, pois os sintomas estão produzindo fenômenos pelo uso indevido e excessivo da internet, como a monofobia, caracterizada pelo medo de ficar sem o aparelho de celular ou computador. Há, também, a síndrome do toque fantasma, que conduz a percepção falsa de ter ouvido o celular tocar (MORAIS *et al.*, 2020).

Outra patologia encontrada é a hipocondria digital, em que o sujeito procura doenças na internet chegando a conclusões errôneas. Em caso de náusea digital, o sintoma ocorre quando a pessoa utiliza certa função digital e sente vontade de vomitar. A patologia denominada fomo, implica na necessidade constante de estar conectado e o “medo de ficar de fora” das redes sociais ou da internet. Essas e outras patologias digitais trazem alterações comportamentais que comprometem a saúde física e psíquica do indivíduo (MORAIS *et al.*, 2020).

Na sociedade contemporânea, a internet é uma ferramenta fundamental como meio de comunicação e agilidade na produção de serviços. O *home office* é cada vez mais utilizado como meio e opção de ferramenta laboral, portanto, a condição de trabalho deve estar adequada ao ambiente e deve respeitar o direito e subjetividade do trabalhador para que ele realize suas atividades e entregue sua produtividade (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO - TST, 2018).

Para Chiavenato (2014), o trabalho remoto pode ser caracterizado como autoemprego ou uma atividade empreendedora com liberdade total ou parcial do tempo dedicado ao trabalho na casa do trabalhador, utilizando a tecnologia da



informação para transacionar dados e informações com o sistema central da empresa.

As vantagens desse formato de trabalho para a organização são considerável redução de custos estruturais e operacionais, enquanto, para o colaborador pode representar maior produtividade, menos distrações e provocar sensação de autonomia e independência. No entanto, os prejuízos biopsicossociais são decorrentes da dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal, implicada na relação com o tempo de conexão e no isolamento social (CHIAVENATO, 2014).

Portanto, os aspectos negativos do uso da internet que afetam o bem-estar mental referem-se aos casos de intensificação da dependência do uso digital, geralmente relacionados a casos de depressão e ansiedade. Enquanto o prejuízo ao bem-estar físico refere-se ao sedentarismo, problemas de coluna, visão e audição, entre outros sintomas que afetam a saúde humana (MORAIS *et al.*, 2020).

A dependência digital não é caracterizada pela quantidade de horas dispensadas à internet, mas quando o sujeito passa a apresentar sintomas de mudança de humor, estresse e perda da capacidade laboral, bem como da vontade ou habilidade de socializar, dentre outros prejuízos (MORAIS *et al.*, 2020).

Outra causa de adoecimento decorrente do trabalho na utilização da tecnologia está associada à conexão permanente pela exigência e demanda da função. Estar disponível e conectado o tempo todo têm levado o colaborador à fadiga, estresse, exaustão física e emocional, caracterizando diversas patologias, que podem levar o trabalhador ao afastamento do trabalho, além do intenso sofrimento (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO - TST, 2018).

A desconexão é um dos direitos do trabalhador na era digital, que implica em processos judiciais e indenizações quando comprovado a sobrecarga do trabalhador e seu adoecimento pelo excesso de conexão e jornada exaustiva causada pelo uso da tecnologia. Isso significa que nem mesmo por motivo de trabalho é possível exigir que alguém fique conectado por mais tempo do que o acordado em contrato (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO - TST, 2018).

A melhor maneira de prevenção e combate aos impactos negativos decorrentes do uso inapropriado da internet é conhecer tais fenômenos e utilizá-los de forma coerente, contribuindo assim com a manutenção do bem-estar físico e



mental. A internet pode ser utilizada de maneira responsável e consciente em prol da saúde, para aproximar as pessoas, socializar e trabalhar (MORAIS et al., 2020).

3 A SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR DO SÉCULO XXI

Após um turbilhão de inovações tecnológico-organizacionais no mundo do trabalho, as empresas do século XXI passaram a ser flexíveis. O termo “flexível” se tornou caracterização predominante desses novos tempos e dos novos empreendimentos capitalistas, bem como, impactando nas novas tendências do trabalho deste século (ALVES, 2011).

O trabalho faz parte da vida de todos os seres humanos. Portanto, todos os eventos e processos intrínsecos a este âmbito definem e modificam o mundo do trabalho, afetando diretamente o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004).

Segundo Chiavenato (2014), as relações de trabalho no século XXI não se baseiam em coerção e autoritarismo, mas sim, na cooperação e na flexibilidade. No mundo do trabalho ocorrem mudanças que podem provocar considerável impacto na subjetividade do trabalhador. Atualmente, diante de tantas mudanças, os indivíduos são obrigados a conviver com diversas lógicas de mercado, criando situações de constante instabilidade e ameaça. Essas situações são vivenciadas como um mal inevitável dos tempos modernos, e cuja razão de ser é atribuída ao destino, à economia ou ainda às relações sistêmicas (DEJOURS, 1999 *apud* HELOANI; LANCMAN, 2004).

A categoria do “flexível”, ou da flexibilidade, se desdobrou e adquiriu múltiplas determinações no interior do processo de trabalho como, por exemplo, a flexibilidade da própria força de trabalho, isto é, aquela flexibilidade relativa à legislação e regulamentação social e sindical que continua sendo estratégica para a acumulação do “capital” (ALVES, 2011).

Na psicodinâmica do trabalho se busca compreender os aspectos psíquicos e subjetivos que norteiam e mobilizam as relações dentro da organização do trabalho. São estudados aspectos menos visíveis, vivenciados pelos trabalhadores ao longo do processo produtivo, por exemplo, os mecanismos de cooperação,



reconhecimento, sofrimento, mobilização da inteligência, vontade, motivação, entre outros. Entende-se, também, o trabalho enquanto elemento central na construção da saúde e identidade dos indivíduos e sua influência além do tempo da jornada de trabalho, estendendo-se para toda a vida familiar e tempo do não-trabalho (DEJOURS, 1992 *apud* HELOANI; LANCMAN, 2004).

O conceito de identidade sempre despertou interesse nas pessoas. A identidade, que por questões históricas se confunde com personalidade, tende a abranger uma perspectiva individualista do ser. Já a subjetividade é um elemento componente da identidade, é o “eu” interno, é o modo como cada um percebe a si e o mundo (CHIAVENATO, 2014).

Pode-se dizer que a subjetividade é o domínio de tudo aquilo que é subjetivo, ou seja, a realidade psíquica, emocional e cognitiva do ser humano. É suscetível a manifestação tanto no âmbito individual quanto coletivo e, apesar de complexa, a concepção de subjetividade se dá a partir dos conceitos de identidade. É, ao mesmo tempo, um componente da identidade e um contraponto da mesma, uma vez que se refere à percepção do eu interno (CHIAVENATO, 2014).

O local de trabalho é um ambiente no qual ocorre a formação, consolidação e autoafirmação identitária do indivíduo. Dessa forma, a psicodinâmica do trabalho é uma área de extrema relevância, haja vista que explora questões laborais relativas à interação com as motivações inconscientes e a idealização dos colaboradores (DEJOURS, 1992 *apud* HELOANI; LANCMAN, 2004).

O trabalho flexível acaba impactando no cotidiano do trabalhador, no sentido de interferir nas experiências pessoais das individualidades, chegando à dimensão de precarização do homem que trabalha, pois, os ambientes de trabalho estão sendo cada dia mais reestruturados e, conseqüentemente, mais modificados. As máquinas inteligentes, que estão sendo incorporadas a redes digitais, exigem do trabalhador novas habilidades e mais flexibilidade em suas capacidades de adaptação ao novo modo de trabalho (ALVES, 2011).

Juntamente com a flexibilidade, são exigidas do trabalhador atitudes proativas e plasticidade às novas habilidades emocionais e comportamentais do novo mundo do trabalho. Portanto, altera-se o modo de ser do trabalhador e há uma “captura” da sua subjetividade em detrimento dos valores empresariais.



Também surgem, devido aos interesses empresariais, alterações nas relações de trabalho que contribuem para mudanças substantivas no seu metabolismo social. Isto é, os trabalhadores que estão envolvidos com estes locais de trabalho reestruturados e totalmente modificados, tiveram que se submeter às novas condições salariais que incorporam a remuneração flexível, jornada de trabalho flexível (banco de horas), contrato de trabalho flexível, contrato por tempo determinado e tempo parcial, terceirização, entre outros (ALVES, 2011).

Os modos de produção vigentes são desgastantes e causam enorme mal-estar nos trabalhadores, principalmente quando as organizações não se comprometem em respeitar sua subjetividade e, ao contrário disto, mantêm a cultura do “manda quem pode, obedece quem tem juízo” (DEJOURS, 1992 *apud* HELOANI; LANCMAN, 2004). Pode-se observar, em nosso meio, que os colaboradores passam a maior parte de seu tempo dentro das organizações que trabalham, fazendo do local o seu habitat, por isso, é importante que esse ambiente proporcione às pessoas ótimas condições físicas, materiais, sociais e psicológicas (CHIAVENATO, 2014).

A existência da flexibilização nas relações de trabalho instaura uma mudança abrupta na relação de tempo de vida e tempo de trabalho. Pode-se dizer que a jornada de trabalho flexível acaba produzindo um aumento das incertezas pessoais (novas formas de contratação flexível), e nas estratégias de envolvimento do *self* (remuneração flexível). Este novo modo de trabalho interfere, também, na vida entre o homem e outros homens (sociabilidade) e entre o homem e ele mesmo, ou seja, em sua autoestima e autorreferência pessoal (ALVES, 2011).

Em meio a tantas mudanças deste século, novos traços do trabalho e do trabalhador surgiram, constituindo um processo de conformação do sujeito humano que trabalha, caracterizado pela quebra do coletivo, captura da subjetividade do homem que trabalha e redução do trabalho vivo à força de trabalho, considerado como mercadoria. Portanto, essas dinâmicas implicam na subjetivação do indivíduo, já que a subjetividade é intrinsecamente intersubjetiva, sendo fundamental que o indivíduo tenha e cultive relações sociais (ALVES, 2011).



4 OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO MERCADO DE TRABALHO

Além das mudanças que o trabalhador vem sofrendo em seu espaço de trabalho, em suas relações sociais e em sua subjetividade, o cenário pandêmico causou também um grande impacto no mercado de trabalho. Em dezembro de 2019, pessoas foram infectadas pelo Coronavírus e foram mantidas em quarentena a fim de evitar a propagação do vírus e a contaminação de familiares, entre outros.

O isolamento social foi uma medida de urgência não só para os contaminados, mas para todos, devido ao fato de que a pessoa contaminada leva até 14 dias para apresentar os sintomas da Covid-19. Tem também pessoas que estão contaminadas e são assintomáticas, ou seja, a pessoa transmite o vírus para muitas pessoas sem apresentar nenhum sintoma.

A quarentena se estendeu por período muito maior do que se imaginava e com ela vieram também as perdas financeiras, muitas atividades laborais foram suspensas e muitos perderam seus empregos. A interrupção das atividades profissionais aconteceu sem qualquer planejamento, pois a pandemia foi algo inesperado para todos. Esses fatores geraram grande impacto no mercado de trabalho, no estado físico dos indivíduos e com alterações emocionais significativas, ou seja, esse fenômeno desencadeou impactos psicológicos negativos (BROOKS *et al.*, 2020).

Segundo Brooks e colaboradores (2020), estudos mostram efeitos graves no âmbito socioeconômico, sendo este um fator que acentuou a insegurança do trabalhador, gerando sintomas psicológicos, principalmente a raiva e ansiedade. O agravamento psicológico não está associado apenas aos efeitos econômicos, mas à ruptura dos vínculos sociais e a perda das atividades de lazer. Os autônomos e assalariados foram os que mais sofreram com os efeitos da quarentena. Embora programas de suporte financeiro foram desenvolvidos, não foram suficientes para conter o impacto econômico negativo.

Em setembro de 2020, foi publicado no *The Indian Journal of Labor Economics* um artigo sobre o impacto da Covid-19 no Brasil, destacando que a pandemia desencadeou uma crise econômica, conduzindo 83,5% do mercado de trabalho brasileiro em estado de vulnerabilidade. Mesmo com as medidas políticas



emergenciais, estima-se que 26 milhões de trabalhadores, ou seja, mais de um quarto da população economicamente ativa, não terão acesso a nenhuma indenização, serviço emergencial ou FGTS, restando-lhes a falência, demissões ou programa de assistência emergencial para trabalhadores, caso tenham carteira assinada (PRATES; BARBOSA, 2020).

De acordo com Prates e Barbosa (2020), o Brasil já vinha sofrendo uma crise no mercado de trabalho antes da pandemia da Covid-19. Porém, entre março e abril de 2020, houve um aumento de 4,9 milhões desempregados, e até maio, 8,1 milhões de pessoas tiveram sua jornada de trabalho e seus salários reduzidos. Os autores pontuam também que, após o término do benefício emergencial, estima-se que o cenário político, social e econômico do país será muito negativo. As consequências desses impactos serão sentidas por um longo tempo caso não haja uma implementação e uma política de renda mínima mais abrangente.

Para Prates e Barbosa (2020), segundo a OIT (Organização Internacional do Trabalho), a plataforma da economia pode trazer implicações aos princípios fundamentais e direitos no trabalho acordados em 1998. O trabalho que passou a ser realizado de forma remota é fiscalizado por mecanismo de inteligência artificial, e esse processo tem tornado a relação entre clientes e prestadores de serviço cada vez mais dependente das tecnologias artificiais. A regulamentação dos serviços digitais está crescendo a cada dia, se acentuaram com a pandemia, e é uma tendência que veio para ficar.

Hupfer (2020) aponta que o isolamento social foi o responsável pela necessidade de agilizar a transformação digital nos mais diversos setores, incluindo o setor de recursos humanos. O que estava sendo planejado para acontecer no futuro, está sendo vivenciado no presente, mesmo que o cenário da pandemia passe, os investimentos em tecnologia para 2020 e 2021 estarão presentes nos novos hábitos sociais, principalmente no contexto de trabalho.

Em todo esse cenário precisamos incluir os impactos causados pela pandemia nas tendências futuras. Muitas empresas experimentaram o *home office* pela primeira vez, o que foi um desafio aos líderes que supervisionavam de perto suas equipes e que tiveram que se adaptar ao autogerenciamento, que parece, segundo o autor, que veio de forma forçada e definitivamente. Como o trabalho



remoto tem se prolongado, algumas empresas têm se preocupado com o bem-estar físico e mental dos funcionários, mesmo com o isolamento social, os gestores têm procurado iniciativas para que o alto nível de engajamento, produtividade e qualidade dos serviços prestados sejam mantidos, estando as equipes onde estiverem (HUPFER, 2020).

Segundo Hupfer (2020), para se manter saudável é importante que o colaborador faça exercícios físicos, que não utilize a mesma roupa durante todo o dia, tenha seu momento de entretenimento e descanso. O funcionamento remoto fez com que as organizações comuniquem suas metas e expectativas aos colaboradores de forma mais clara, o que fez com que os líderes transformassem projetos que antes eram individuais em tarefas coletivas e, segundo o autor, essa pode ser uma tendência para 2021.

O trabalho remoto fez com que o próprio colaborador definisse suas metas e formas de interação com seus gestores, continua o autor. Essa será uma tendência que permanecerá no mundo pós Coronavírus. O departamento de recursos humanos que utilizar a plataforma digital com eficácia, colocará sua empresa a frente no mercado do trabalho no cenário pós-pandêmico.

5 OS EFEITOS DA PANDEMIA NA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR

Todos nós temos nossas próprias experiências de vida e são essas particularidades que nos fazem únicos. Mesmo que tenhamos algumas características parecidas com a de outras pessoas, o conjunto de todas as nossas particularidades nos fazem uma pessoa singular. Cada indivíduo irá se posicionar no mundo de acordo com os seus valores, princípios e construção. A pandemia é igual para todos, mas cada pessoa sente seus efeitos de uma maneira diferente, por exemplo: o empregador e o empregado. O empregador luta para manter seu comércio aberto, o empregado, por sua vez, luta para permanecer no emprego, garantindo seu sustento e da sua família (SILVA, 2020).

Muito se ouve falar dos efeitos da pandemia na economia, no mercado de trabalho, mas pouco se sabe sobre o trabalhador, sobre aquele que faz realmente as coisas acontecerem. A pandemia provocada pela Covid-19 mudou



completamente a rotina dos trabalhadores e cada um precisou se adequar como pôde, não só na estrutura física, mas principalmente nas questões emocionais, que afetam diretamente a saúde mental (SILVA, 2020).

Com o trabalho *home office* a maioria dos trabalhadores precisaram se reinventar, adaptar-se às novas formas de trabalhar, repartir o tempo entre emprego, educar os filhos (devido à interrupção das escolas) e sobrecarregar os serviços familiares. Esses trabalhos, na maioria das vezes, ocupam o mesmo espaço de tempo, interferem na qualidade do trabalho, e ainda, na qualidade de vida do trabalhador. Para muitos dos trabalhadores, a vida pública de trabalho e a vida familiar são distintas (SILVA, 2020).

Para os trabalhadores que precisam manter o trabalho presencial, o trabalho pode gerar mais insegurança, medo e desconforto. Novos hábitos de limpeza do local, novas formas de se conectar com os colegas, manter a distância, usar máscaras e estar vigilante para seguir as normas de segurança. Além da sensação de sobrecarga de trabalho, essas condições também afetam diretamente a saúde mental dos trabalhadores e daqueles que se adaptaram ao trabalho de *home office*. Devido à ênfase em cuidar de si e dos outros, a pandemia mudou os procedimentos de trabalho (SILVA, 2020).

Para muitos trabalhadores é difícil se adaptar à forma virtual e à falta de maior contato físico com seus colegas, o que resulta em estresse, desconforto físico, mental e fadiga. O isolamento social tem trazido consequências para a subjetividade dos trabalhadores, pois, para muitos, a vida pública e a vida familiar não se encontram, mas devido à necessidade de trabalhar em casa, o trabalho começa a tomar mais tempo do que o normal. O descanso e o lazer começaram a diminuir, trazendo a intensidade do trabalho, uma invasão entre o trabalho e o âmbito familiar (DONADIA, 2020).

Com a adaptação para o trabalho *home office*, muitos sentiram-se “invadidos”, constrangidos em perceber que a mistura entre esses ambientes poderia lhes causar complicações nas execuções das suas atividades pessoais e profissionais. Esse acúmulo de tarefas pode ocasionar algumas consequências como insônia, agitação ou letargia, aumento de ansiedade e sentimento de tristeza, angústia frente às incertezas causadas pela pandemia e medo do avanço do vírus,



da possibilidade de adoecer ou de que alguém da família adoça. Além da incerteza de que ao amanhecer ainda tenha seu trabalho (DONADIA, 2020).

O medo do desemprego geralmente assusta, mas nesse contexto pode ser desesperador. O trabalhador se vê na obrigação de fazer sempre mais, de estar sempre à frente, de ultrapassar os seus limites para garantir o seu emprego. Muitas vezes, levando esse trabalhador a abrir mão de seus direitos, como o seu descanso, férias, do seu tempo de relaxar, que é tão importante quanto ao tempo trabalhado (DONADIA, 2020).

Com a pandemia, o desemprego está aumentando e impactando toda a sociedade. Os trabalhadores que perdem o emprego têm dificuldade de retornar ao mercado de trabalho, fazendo com que ele se reinvente em busca da sobrevivência da sua família. O desemprego pode causar sérios problemas psicológicos para pessoas nessa situação, como depressão, crises ansiosas etc. Nesse caso, pode-se dizer, que além dos problemas econômicos, o desemprego deve ser considerado um problema de saúde pública (DONADIA, 2020).

6 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO PARA A SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR

A partir das reflexões abordadas, podemos compreender que após a pandemia muitas questões se acentuaram no mercado mundial causando muitas consequências na subjetividade do indivíduo.

Diante deste novo cenário de crise, os profissionais de psicologia se defrontaram com as ansiedades e medos dos trabalhadores, com o perigo de contágio, com o pavor das demissões, bem como as novas demandas dos gestores, além da fragilidade política e econômica, que mesmo externa, abalam a organização (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020).

Ao longo da história surgiram muitos fenômenos que deixaram suas marcas e no início dessa década, podemos dizer que a pandemia do Coronavírus com suas características peculiares é um desses fenômenos que marcou a história mundial, embora ainda seja um evento muito recente para calcular adequadamente o impacto causado (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020).

No entanto, algumas coisas já estão bem claras, uma delas é o impacto



causado à subjetividade do trabalhador, uma vez que sofreu diretamente as consequências desse evento, pois a organização social do trabalho bem como a forma de consumir produtos e serviços mudaram de forma radical (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020).

Frente a tais situações, o significado e o papel do trabalho para o trabalhador geraram novos sentidos, com mudanças também nos vínculos tanto com o próprio trabalho, bem como a família e a empresa, principalmente na atual conjuntura, em que as divisões entre tais fronteiras estão difíceis de se delimitar (RODRIGUES et. al., 2020).

Peixoto, Vasconcelos e Bentivi (2020) observaram em seus estudos que a forma do psicólogo organizacional atuar está diretamente relacionado com a natureza do trabalho:

Eles começam a ser mais demandados e passam a sentir o impacto dessa situação. Entretanto, a forma de lidar com essa realidade é modulada pela natureza do trabalho. Nesse momento, percebemos as primeiras diferenças no trabalho realizado pelo profissional de psicologia em relação ao que antes eles faziam, que adquire mais ou menos amplitude em função de características específicas da organização na qual ele atua (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020, p.4).

Os autores destacam que neste momento, tudo depende do local e especificidade da atividade da empresa, no caso por exemplo de uma empresa de informática é mais fácil e possível a transição do trabalho para ser feito em *home office* e por isso permite a continuidade da empresa, já uma empresa de alimentação, por exemplo, já interfere um pouco a continuidade do negócio, pois no início da pandemia teve que fechar e teve grande baixas no seu faturamento (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020).

Neste sentido, o psicólogo organizacional deve atentar para as particularidades de cada empresa para a partir daí reestruturar e planejar ações que venham atender as necessidades que surgiram de forma repentina na rotina da empresa e que agora precisa ser adaptada a essa nova configuração de mercado (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020).

Deve-se ainda considerar que, a pandemia gerou em todos, um estado de



estresse, devido ao medo, a ansiedade, aos sentimentos de solidão, incerteza, as perdas e lutos, somados às novas formas de trabalho, exigiu do profissional da psicologia novas habilidades e conhecimentos para um adequado enfrentamento da pandemia (ABBAD; LEGETIL, 2020).

Além do que, com a necessidade de se manter o distanciamento social por tempo prolongado, muitas ações adaptativas foram imperativas, que levaram os profissionais de psicologia a desenvolver novas competências, os preparando para atuarem de forma mais eficiente no futuro (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020).

Umas das estratégias dos psicólogos organizacionais foi a troca de informações entre profissionais da área, também foram feitas muitas pesquisas, além de reuniões e conversas com os colaboradores da empresa para entender quais as necessidades pertinentes do momento para traçar uma adaptação que fosse mais viável para a empresa e para o trabalhador (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020).

Umas das ações foi criar algumas políticas para a saúde do colaborador, como formas de flexibilização do trabalho, através de *home office* ou revezamento de turnos, afastamentos de colaboradores com comorbidades, medidas de segurança que venham impedir a disseminação do vírus no ambiente laboral, planos para promover a educação preventiva do colaborador a fim de criar um ambiente mais seguro para clientes, funcionários e manter a continuidade das atividades da empresa (AUGUSTO; CRUZ, 2020).

Segundo Peixoto, Vasconcelos e Bentivi (2020), outra ação do psicólogo organizacional foi acolher e amparar o trabalhador nesse processo de mudança das formas de trabalho, como por exemplo, o *home office*, que trouxe muita ansiedade ao trabalhador abalando sua saúde mental.

Para Abbad e Legetil (2020) o trabalho em *home office* tem suas vantagens como a autonomia, identidade das atividades, apoio social, ambiente de trabalho mais acolhedor e mais facilidade para sua realização, por isso, uma das estratégias dos psicólogos para se evitar o adoecimento, estresse, ansiedade, *Burnout* foi estimular um novo formato de trabalho, um redesenho, que favoreça resultados positivos tanto para a empresa quanto para o trabalhador.



No *home office* outro ponto a considerar também é o desempenho do trabalhador que também deve ser ajustado, principalmente para aqueles que cuidam de crianças ou idosos, além das atividades domésticas, pois deve-se acatar que o trabalho em casa, dentro do contexto familiar, e às vezes em condições limitadas de equipamentos tecnológicos e aptidões precárias para exercício da atividade laboral, são fatores que levam a afetar, mesmo de forma temporária e parcial, a qualidade laboral do colaborador (ABBAD; LEGETIL, 2020).

Por isso, uma das ações importantes neste momento e que inclusive já vem sendo adotada pelas empresas bem antes da pandemia, é o suporte emocional e afetivo por parte de gestores, líderes e psicólogos a fim de dar apoio ao colaborador e amenizar suas questões e conflitos relacionados ao trabalho-família na busca de encontrar um ponto de equilíbrio entre as questões familiares e trabalho, pois muitas vezes, os problemas familiares interferem na realização do trabalho e podem comprometer a execução de suas atividades, causando *dessabor* levando assim o trabalhador a desligar-se da empresa (HAMMER *et. al.*, 2007 *apud* ABBAD; LEGETIL, 2020).

Os autores Augusto e Cruz (2020) apresentam alguns fatores que devem ser considerados por líderes e psicólogos na formulação de estratégias de enfrentamento do impacto da pandemia nas organizações. Segundo eles esses gestores devem em primeiro levantar os pontos críticos da empresa que podem ser abalados pela pandemia como colaboradores, fornecedores, clientes, recursos materiais e financeiros; depois deve-se planejar ações para impedir o contágio entre as pessoas relacionadas a empresa, como funcionários, fornecedores e clientes; na sequência deve-se planejar ações e medidas que deverão ser utilizadas como plano de contingência caso venha precisar durante a pandemia; deve-se também planejar um fundo de emergência, através da avaliação de recursos financeiros, para suprir a empresa durante o período de crise; outro ponto é criar uma forma de comunicação para transmitir informações sobre a pandemia, para colaboradores, funcionários e clientes, como por exemplo, uma plataforma; e por fim, se a empresa adotar o trabalho em *home office* é importante que o gestor estabeleça algumas regras para um resultado positivo, como por exemplo, a determinação de horário, organização das atividades, disciplina, etc.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a chegada da pandemia do Coronavírus que veio de forma impetuosa, muitas mudanças foram feitas no cenário mundial para conter o avanço do contágio, entre essas mudanças a mais fundamental podemos dizer que foi a necessidade do distanciamento social.

Frente a essa situação, muitas adaptações tiveram que ser feitas no mercado de trabalho para evitar a aglomeração de pessoas, de forma iminente, uma das mudanças foi o fechamento do comércio comprometendo a continuidade das organizações e causando desespero em patrões e colaboradores que dependem do trabalho para sobreviver.

Dentro deste contexto, o presente artigo teve como objetivo analisar o presente momento e levantar algumas considerações acerca das consequências da pandemia na subjetividade do trabalhador, bem como identificar as novas formas de trabalho além de conhecer as estratégias de enfrentamento adotadas pela psicologia organizacional neste momento.

Devido à dificuldade de se conter o avanço do vírus, o isolamento social fez-se necessário por longo período. Para a sobrevivência das organizações novas adaptações em todos os setores do mercado de trabalho foram necessários, como o trabalho em *home office*, a venda de produtos, serviços e alimentos via internet, o sistema de entrega em *delivery*, entre outros meios que surgiram como novas formas de trabalho, ao que tudo indica, vieram para ficar.

Podemos perceber que, sem dúvida, a pandemia trouxe muitas consequências na subjetividade do trabalhador, mas também acabou por estimular novas formas de gestão e trabalho que passaram a fazer parte das organizações. Além disso, o trabalho humano passou a ser visto de forma mais empática.

Em se tratando dos avanços tecnológicos, é sabido que a tecnologia trouxe muitos benefícios, assim como malefícios à saúde do trabalhador. A tecnologia, na atual conjuntura, foi uma ferramenta fundamental para manter os laços sociais e quebrar as barreiras do distanciamento social impostos pela pandemia de forma segura. Embora, saibamos da importância da prevenção para que os recursos tecnológicos possam ser utilizados de forma adequada, a fim de manter o bem-



estar físico e psicológico dos trabalhadores evitando assim o adoecimento.

Também podemos destacar, que a psicologia organizacional tem se movimentado através de estudos e pesquisas para, neste momento, contribuir da melhor forma possível com as organizações e com os trabalhadores para o enfrentamento dos impactos causados pela pandemia, em especial buscando amenizar o sofrimento psíquico dos trabalhadores.

Desta forma, podemos concluir que, apesar das dificuldades e perdas que estamos enfrentando, foi possível perceber o quanto o ser humano é capaz de inovar, adaptar, criar, reinventar e enfrentar os efeitos e consequências das crises que surgem ao longo da história, como agora, a pandemia do Coronavírus. Os efeitos no mercado de trabalho serão conhecidos a médio e longo prazo, por isso, somente com o tempo será possível termos dimensão do verdadeiro impacto político, social, econômico e, consequentemente, na saúde mental de toda a população.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S; LEGETIL, J. Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da Covid-19. In: DE MORAES, Melissa Machado (org.). **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020.

Disponível em: <<https://www.sbpot.org.br/publicacoes/livros/volume-2-os-impactos-da-pandemia-para-o-trabalhador-e-suas-relacoes-com-o-trabalho/>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

ALVES, G. Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: O novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. **Revista da ret Rede de Estudos do Trabalho**, v. 4, n. 8, p. 1-31, 2011.

Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/RevistaRET08.html>>. Acesso em: 23 jan. 2021.

AUGUSTO, J. G; CRUZ, P. S. Grandes Líderes no enfrentamento da covid-19. In: CONCEIÇÃO, Jaqueline et. al. (org.). **Psicologia Organizacional em tempos de pandemia**. Mafra, Santa Catarina: Editora UnC, 2020.

Disponível em:

<<https://unicontestadosite.s3.amazonaws.com/site/biblioteca/ebook/Psicologia%20Organizacional.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2021, 123p.

BEHAR, C. B; CAMPOS, L. A. M. (org.). **Psicologia nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2013. 144p.



BROOKS, S. K. et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **The Lancet**, v. 395, n. 10227, p. 912-920, 2020.

Disponível em:

<[https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS01406736\(20\)30460-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS01406736(20)30460-8/fulltext)>. Acesso em: 18 jan. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014; 512p.

DONADIA, K. O. **Os efeitos da pandemia da Covid-19 na saúde do/da trabalhador/a**. 2020 Set 24. In: Sindicato dos Petroleiros do Espírito Santo, Espírito Santo. Disponível em: <<https://www.sindipetro-es.org.br/os-efeitos-da-pandemia-da-covid-19-na-saude-doda-trabalhadora/>>. Acesso em: 02 jan. 2021.

HELOANI, R; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Production**, v. 14, n. 3, p. 77-86, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132004000300009>. Acesso em: 23 jan. 2021.

HUPFER, C. **A influência da Pandemia para o Mercado de Trabalho em 2021**.

2020 Dez 18. In: Diário do Comércio, Belo Horizonte. Disponível em:

<<https://diariodocomercio.com.br/opiniaio/a-influencia-da-pandemia-para-o-mercado-de-trabalho-em-2021/>>. Acesso em: 18 jan. 2021.

MORAIS, C. et al. **Saúde Física e mental na internet**. Curso online: Fundação Getúlio Vargas (FGV); Núcleo de informação e coordenação do ponto BR (NIC.BR) publicado em 09 de julho de 2020. Disponível em:

<<https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/gratuitos>>. Acesso: 12 de jan. 2021.

PEIXOTO, A. L. A; VASCONCELOS, E. F; BENTIVI, D. R. C. 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**, v. 40, 2020.

Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

PRATES, I; BARBOSA, R. J. The Impact of COVID-19 in Brazil: Labour Market and Social Protection Responses. **The Indian Journal of Labour Economics**, v. 63, n. 1, p. 31-35, 2020. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s41027-020-00252-3>>. Acesso em: 18 jan. 2021.

RODRIGUES, A. C. A. et al. Trabalhadores na pandemia: múltiplas realidades, múltiplos vínculos. In: DE MORAES, Melissa Machado (org.). **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020. Disponível em: <<https://www.sbpot.org.br/publicacoes/livros/volume-2-os-impactos-da-pandemia-para-o-trabalhador-e-suas-relacoes-com-o-trabalho/>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

SILVA, V. **Mais Trabalho, Mais sacrifícios: Os efeitos da pandemia no**



trabalhador. 2020 Ago 30. In: Eu Estudante Trabalho e Formação, 2020. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2020/08/4872125-mais-trabalho--mais-sacrificios--os-efeitos-da-pandemia-no-trabalhador.html>>. Acesso em: 02 jan. 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Cobranças do patrão por via whatsapp podem gerar jornada exaustiva.** 1 vídeo. (9 min e 50 seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pvhavbf8PhA&feature=emb_logo>. Acesso: 17 jan. 2021.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto alegre: Artmed, 2004;

ZANELLI, J. C; ANDRADE, J. E. B; BASTOS, A. V. B. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no trabalho. In: **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

