



Data de submissão: 02/12/2021  
Data de aceite: 21/06/2022


**Dossiê Saúde Mental no Trabalho no Contexto da Pandemia de Covid-19**  
**Ensaio**


**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE PROMOÇÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA NO  
TRABALHO EM TEMPOS DE E PÓS-COVID-19<sup>12</sup>**

**Importance of Culture in Promoting Health and Security at Work in and post-COVID-  
19**

**Bruna Tomomi Chibana<sup>3</sup>**   
Winity Telecom<sup>4</sup>  
São Paulo, São Paulo, Brasil.

**Camila Orpinelli<sup>5</sup>**   
Universidade Estadual Paulista (UNESP)  
Bauru, São Paulo, Brasil.

**Edward Goulart Junior<sup>6</sup>**   
Universidade Estadual Paulista (UNESP)  
Bauru, São Paulo, Brasil.

**Hugo Ferrari Cardoso<sup>7</sup>**   
Universidade Estadual Paulista (UNESP)  
Bauru, São Paulo, Brasil.

**Resumo**

Desde o final de 2019, o mundo do trabalho tem experimentado algo que há muito tempo não se via. A pandemia de COVID-19 fez com que diversas mudanças fossem necessárias, inclusive no que tange às relações de trabalho. Este artigo, de caráter teórico, trata da importância de se refletir e agir estrategicamente em uma cultura de promoção de saúde e segurança no trabalho em tempos de e pós-Covid-19. Nesse cenário pandêmico, a cultura organizacional tomou um importante espaço, em especial frente às constantes mudanças na sociedade, principalmente impostas pela pandemia e que exigiram maior necessidade de repensar quais seriam as adequadas diretrizes a serem seguidas pelas organizações para tornarem cada vez mais seguras e confortáveis às condições de trabalho. Este artigo defende a ideia de que as organizações devem investir, independentemente do momento histórico, no aperfeiçoamento da cultura de

<sup>1</sup> Editora responsável pela avaliação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Beatriz Amália Albarello.

<sup>2</sup> Copyright © 2022 Chibana et al.. Este é um artigo em acesso aberto, distribuído nos termos da Licença Creative Commons - Atribuição que permite o uso irrestrito, a distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que o artigo original seja devidamente citado.

<sup>3</sup> [brunac.interage@gmail.com](mailto:brunac.interage@gmail.com)

<sup>4</sup> Rua Juca Mendes, 420. São Paulo, SP, Brasil.

<sup>5</sup> [c.orpinelli@gmail.com](mailto:c.orpinelli@gmail.com)

<sup>6</sup> [edward.goulart@unesp.br](mailto:edward.goulart@unesp.br)

<sup>7</sup> [hugo.cardoso@unesp.br](mailto:hugo.cardoso@unesp.br)

promoção de saúde, e acredita-se que a presença desta cultura pode ser considerado um fator relevante no quesito concorrência e competitividade organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Pandemia; Saúde do trabalhador.

---

### **Abstract**

Since 2019, the world of work has been experienced something that was not seen for a long time. COVID-19 pandemic became several changes necessary, especially regard to the work relations. This theoretical article is about the importance of reflecting and acting strategically in a culture of promoting health and work security in times of and post-COVID-19. In this pandemic scenario, the organizational culture has become an important space, mainly compared to the frequent changes in the society, particularly those were imposed by the pandemic and forced greater need of rethinking what the more adequate guidelines to follow by the organizations on behalf to make the organizations safer and more comfortable to the work conditions. This article defends the idea that organizations should invest, regardless of the historical moment, in improving the culture of health promotion, and it is believed that the presence of this culture can be considered a relevant factor in terms of competition and organizational competitiveness.

**Keywords:** Organizational culture; Pandemic; Workers' health.

---

### **Introdução**

O mundo do trabalho, à revelia das acentuadas transformações que já vinham ocorrendo, se deparou, desde final de 2019, com uma situação que há tempos não experienciava: a presença de uma doença, letal para muitos, causada por um vírus desconhecido e que impactou acentuadamente, de forma acelerada e em nível global, as relações de trabalho e de negócios. Segundo Xu et al. (2020) essa nova doença causada pelo coronavírus, a Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS-CoV-2), denominado COVID-19, foi inicialmente diagnosticada em Wuhan, na China, e posteriormente afetou vários países em todo o mundo. O primeiro diagnóstico constatado no Brasil foi o de um homem que testou positivo para a SARS-CoV-2 no dia 25 de fevereiro de 2020, em São Paulo, após retornar da Itália (Rodriguez-Morales et al., 2020, Sousa Junior et al., 2020).

A rápida escalada do COVID-19, com disseminação em nível global, fez com que a Organização Mundial de Saúde (OMS) o considerasse uma pandemia, tornando-se uma emergência de Saúde Pública (Goulart Júnior & Camargo, 2021). Os estudos realizados comprovaram que a transmissão do vírus ocorre principalmente pelo contato direto ou por gotículas espalhadas pela tosse ou espirro de um indivíduo infectado (Rothan & Byrareddy, 2020). Assim sendo, as orientações fornecidas por especialistas consistiam em ações que

visavam ao combate à disseminação do COVID-19, como lavar as mãos frequentemente, evitar abraços, beijos e apertos de mãos e adotar medidas de afastamento social, como a quarentena (Li et al., 2020).

As medidas de quarentena e/ou isolamento social, adotadas por diversas nações como tentativas de controle da propagação do vírus, em muitos casos acarretaram no fechamento de postos de trabalho considerados não essenciais (quando da não possibilidade de migração para o trabalho remoto) e na manutenção de serviços essenciais, como o próprio serviço de saúde (Fiho et al., 2020). Nessa mesma direção, em escolas e instituições de ensino superior as aulas foram transferidas para o sistema remoto. A necessidade de commodities e de produtos manufaturados diminuiu – em contraste, a necessidade de suprimentos médicos foi aumentada (Nicola et al., 2020).

Em resposta à COVID-19, países em todo o mundo implementaram uma série de medidas sociais e de saúde pública, incluindo restrições de movimentação, fechamento parcial ou total de escolas e de organizações (com a tentativa de adesão ao estudo emergencial no formato remoto e, no que concerne às organizações de trabalho, ao *home office*), quarentena em áreas geográficas específicas e internacionais. Conforme alterações na epidemiologia local da doença, os países irão se ajustando as determinações divulgadas, ou seja, na medida em que a intensidade da transmissão diminui, alguns países começaram a reabrir gradualmente as organizações de trabalho, especialmente para manter a economia em atividade.

A permissão para o funcionamento das organizações requer o estabelecimento de medidas de proteção, incluindo diretrizes acerca da capacidade de estas promoverem o distanciamento físico, a higienização dos ambientes, a etiqueta respiratória entre os trabalhadores, entre outras, de modo a prevenir a transmissão do COVID-19. A fiscalização dessas medidas protetivas fica sob a responsabilidade dos órgãos de saúde estaduais e municipais. Em 16 de abril de 2020, a OMS publicou orientações provisórias com diretrizes para aqueles envolvidos no desenvolvimento de políticas e procedimentos operacionais padrão para prevenir a transmissão do COVID-19 no local de trabalho, incluindo empregadores, trabalhadores e seus representantes, sindicatos e empresas, associações, autoridades locais de saúde pública e trabalho e profissionais de segurança e saúde ocupacional (World Health Organization, 2020).

Tendo em vista o atual cenário de vários meses de pandemia e isolamento social no Brasil, as organizações vêm reestruturando a forma de trabalho para se adaptarem aos novos cenários. Segundo DePierro et al. (2020), mesmo após as restrições pautadas no isolamento

social, as organizações deverão continuar se adaptando às novas medidas de segurança já que os impactos da pandemia perdurarão por várias décadas.

A situação imposta pela pandemia tomou grandes proporções em pouco tempo, exigindo das organizações respostas rápidas visando a diminuir os prejuízos, tanto financeiros quanto na manutenção de seu quadro de pessoal. Ao constatarem que as consequências negativas da pandemia não seriam apenas no curto prazo, paulatinamente foram (e são) exigidas medidas emergenciais relacionadas ao funcionamento das organizações, especialmente sobre adaptações para o trabalho remoto, dimensionamento do quadro de funcionários, programas de treinamento e orientação sobre o novo tipo de trabalho implantado, regras de distanciamento, novo layout de máquinas e equipamentos, protocolos de higiene e segurança, entre outros. Em síntese, as medidas de enfrentamento ao vírus estão desestabilizando em um primeiro momento e remodelando em seguida as rotinas de trabalho, gerando dúvidas e conflitos às organizações de trabalho, colocando em pauta as políticas de governo e as práticas de gestão organizacional (Goulart Júnior & Camargo, 2021; Macêdo, 2021).

Para os autores supracitados, a pandemia modificou normas e procedimentos operacionais das organizações, modificando também os aspectos da cultura organizacional. Diferentes ordens tiveram que ser implementadas, principalmente relacionadas à área de gestão de pessoas (GP), a qual tem como principais objetivos no momento atenuar as consequências negativas da pandemia para a comunidade organizacional e atuar em prol da garantia de empregos e das boas condições de saúde física e mental dos trabalhadores. A área de gestão de pessoas, para além de ações administrativas, deve, por meio de planejamento estratégico de ações, procurar manter os trabalhadores bem-informados e capacitados diante das novas demandas do trabalho, monitorando sua saúde e bem-estar e atuando para que a organização atenda as exigências sanitárias e de higiene para seu público interno e externo – medidas essas tão necessárias para a contenção do contágio do Covid-19 (Goulart Júnior & Camargo, 2021; Macêdo, 2021).

Castro et al. (2020) buscaram, através de um artigo de revisão de literatura, identificar as principais estratégias adotadas pelas organizações brasileiras na direção de redução dos impactos do COVID-19. Os resultados foram agrupados em quatro categorias: a) *medidas adotadas pelo Governo Federal*, incluindo Decretos, Portarias e Medidas Provisórias – estas últimas relacionadas às medidas trabalhistas para o enfrentamento da situação; b) *principais alternativas adotadas para manutenção e sustentabilidade da atividade econômica*, com destaque para o uso de ambientes virtuais como estratégias mercadológicas; c) *implantação do teletrabalho*, atendendo necessidade de distanciamento social, de redução de gastos e de

obtenção de resultados positivos; d) *saúde mental dos trabalhadores*, item que demanda rigorosa atenção sobre a necessidade de as políticas organizacionais estarem alinhadas com essa questão. Os autores, quanto a estratégias para minimizar os impactos desfavoráveis às atividades corporativas, sugerem: comunicação eficiente; planejamento do trabalho; aprimoramento digital; teletrabalho; adoção de medidas visando o bem-estar dos trabalhadores; a necessidade de planejamentos emergenciais para o enfrentamento da pandemia, devendo incluir políticas empáticas, fornecimento de suporte para teletrabalho e ações para adaptação e manutenção organizacional durante a crise.

Dentre as medidas emergenciais adotadas, Figueiredo et al. (2021) destacam o teletrabalho. Em revisão da literatura efetuada os autores observaram que, apesar de alguns aspectos menos favoráveis deste modelo de trabalho tais como o isolamento social e jornadas mais longas de trabalho, classificaram-no como uma estratégia de atuação que, quando implementada em contexto de empresas, proporciona condições sustentáveis de produção e vantagem competitiva. Ainda para os autores, o teletrabalho apresenta:

[...] inúmeras vantagens, tanto para as empresas como para a própria sociedade e fundamentalmente para o trabalhador, sendo fonte de bem-estar e de satisfação, ao proporcionar melhor interação com a vida familiar e melhorias substanciais em termos de qualidade de vida (Figueiredo et al., 2021, p. 1436).

Por sua vez, pode-se destacar como alguns pontos negativos em decorrência do teletrabalho o adoecimento, físico e psicológico, dos trabalhadores. Físico, na medida em que o trabalho se encontra presente em todos os momentos de seu dia, ou seja, em sua própria residência. Nesse sentido, observou-se o aumento de horas de trabalho por dia, acarretando prejuízos físicos (rotina de trabalho, posturais etc.) para os trabalhadores. De ordem psicológica, o teletrabalho também contribui para maior distanciamento físico entre as pessoas, possivelmente gerando menor percepção de suporte organizacional. Atrelado ao aumento da demanda de trabalho, essas variáveis tendem a acarretar maior exaustão, sentimentos de depressão e prejuízos de ordem emocional aos trabalhadores. As mudanças necessárias de enfrentamento a pandemia nos contextos de trabalho demandam novas atitudes e diferentes formas de organizar e conduzir as tarefas, como também alterações na forma de comunicação e interações profissionais, impactando em pressupostos presentes da cultura organizacional. Diante desse cenário, o presente ensaio teórico pretende discorrer sobre a importância da construção e da manutenção de uma cultura organizacional que favoreça, promova e estimule

ações sobre saúde e segurança do trabalhador, considerando as exigências atuais – bem como, as da pós-pandemia.

### **Considerações sobre Cultura Organizacional de Saúde e Segurança no Trabalho**

Cultura organizacional tomou um importante espaço nos estudos de análise organizacional posto que a predominância de alguns aspectos culturais oferece insumos que permitem entender e influenciar nos comportamentos da comunidade organizacional. As constantes mudanças na sociedade, principalmente impostas pela pandemia do COVID-19, exigiram maior necessidade de repensar quais seriam as adequadas diretrizes a serem seguidas pelas organizações para tornarem cada vez mais seguras e confortáveis as condições de trabalho. A cultura organizacional pode ser definida como um modelo de suposições básicas de um grupo e que se desenvolve em busca de se adaptar a um problema de ordem externa ou interna, representado pelos valores e as crenças enraizados e compartilhados pelas pessoas dentro das organizações (Schein, 2017). Fernandes Neto et al. (2019) e Carmona et al. (2020) explicam que a cultura organizacional é a representação intangível de um conjunto de interações humanas que buscam objetivos comuns, sendo resultado de evoluções contínuas, já que as organizações estão em constantes mudanças. Cada organização tem sua cultura e, para conhecê-la, é necessário assimilar o modo como as pessoas interagem, as atitudes dominantes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros que fazem parte da organização.

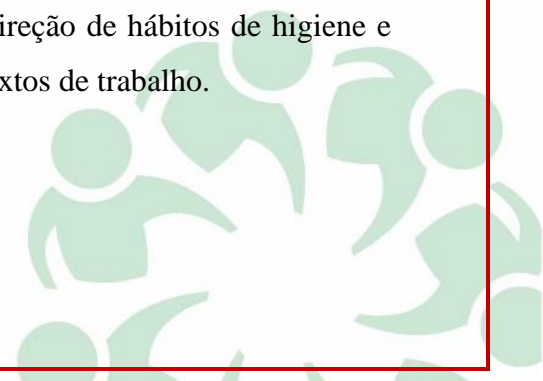
Romano et al. (2019), em um trabalho de revisão bibliográfica, indicaram que a cultura organizacional se forma por intermédio da vivência e experiência do grupo em lidar com as situações no contexto de trabalho. Em outras palavras, a cultura organizacional é constituída de forma coletiva (e não individual) e se refere aos valores profundos de uma organização, desenvolvidos e assimilados pelo grupo ao longo da sua história.

Corroborando esses autores, Fernandes Neto et al. (2019) afirmam que a cultura organizacional dirige e organiza o comportamento das pessoas no trabalho, descreve a forma pela qual elas analisam o contexto de trabalho e reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e trabalhadores. Silva et al. (2018) afirmaram que a cultura organizacional orienta o comportamento dos membros da organização e, por isso, tende a desempenhar um papel importante na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores. Moura (2020) reitera que um dos aspectos da cultura organizacional que está diretamente ligado à qualidade de vida do trabalhador é a cultura de saúde e de segurança.

Para Silva et al. (2018), organizações que possuem aspectos culturais relacionados à manutenção da saúde e da segurança do trabalhador atingem resultados mais eficazes em seus processos e negócios, promovendo bem-estar, satisfação, um ambiente de trabalho mais seguro e com baixos índices de acidentes. Esses autores definem cultura de saúde e de segurança ocupacional como uma abordagem comportamental dentro das organizações, que abrange a forma como os funcionários agem e pensam sobre saúde e segurança no trabalho. É descrita e compreendida a partir das estratégias e tomadas de decisão das organizações referentes as ações de saúde e de segurança no trabalho.

Em revisão de literatura, Tomei e Russo (2019) mostraram que a cultura de segurança foi estudada nos últimos 25 anos por muitos pesquisadores de diferentes campos acadêmicos. Nesses estudos, há perspectivas distintas: a da engenharia, que se concentra principalmente nos aspectos que influenciam a segurança do negócio (procedimentos, sistemas gerenciais, controles e políticas), e uma abordagem psicológica, que se concentra nas percepções, nos sentimentos e nas atitudes dos profissionais. Também em um estudo de revisão da literatura, Lima e Lima (2017) mostraram que a cultura de segurança abrange os valores, as crenças e a maneira como ocorre esta interação com a estrutura da organização, seja por formalidade ou não. Para os autores, uma organização demonstra que possui cultura de prevenção de acidentes quando adota ações que vão além do cumprimento de requisitos legais, ou seja, com ações que priorizam o trabalhador.

Evangelista et al. (2018) explicam a concepção de uma cultura de saúde e de segurança no trabalho como um comportamento coletivo em que a segurança dos trabalhadores seja refletida e colocada entre as possibilidades de destaque, tanto nos modos de proteção coletiva como nos individuais. Assim, as lideranças possuem um papel determinante no desenvolvimento da cultura de segurança e, conseqüentemente, no desempenho de segurança das organizações (Job et al., 2020). Com as mudanças trazidas pela pandemia do COVID-19, pressupostos da cultura organizacional de muitas organizações sofreram alterações em diferentes aspectos e dimensões, especialmente na cultura de saúde e de segurança. Atitudes e procedimentos compartilhados de saúde e de segurança, tanto no âmbito coletivo como no individual, tiveram que ser implementados, aperfeiçoados e mantidos a partir de programas educativos de orientação e sensibilização, principalmente na direção de hábitos de higiene e segurança, imprescindíveis no momento de pandemia nos contextos de trabalho.



## **A Importância da Cultura de Promoção de Saúde e Segurança nas Organizações em Tempos de COVID-19**

Em nenhum momento deste século, a presença da cultura organizacional relacionada com a promoção de saúde e de segurança nos contextos de trabalho apresentou tanta importância quanto neste período da pandemia do COVID-19. A rápida disseminação do contágio e suas consequências negativas obrigaram as organizações a implementarem ações voltadas para a garantia de saúde e segurança, não somente de seus funcionários, mas também de todas as pessoas direta ou indiretamente envolvidas, especialmente os clientes e usuários. Diferentes medidas foram e estão sendo implementadas nos contextos de trabalho, desde sanitárias (higiene pessoal e coletiva), até mudanças significativas no tipo, na estrutura e nas relações do trabalho.

A COVID-19 passou a fazer parte da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT), responsabilizando, portanto, as organizações no tocante ao contágio e nas ações que devem ser implementadas para evitá-lo, fato esse que corrobora a importância ainda maior da presença da cultura organizacional voltada para promoção de saúde e segurança no trabalho (Ministério da Saúde, 2020).

Considerando os impactos da pandemia na saúde do trabalhador, muitas pesquisas revelam os problemas relacionados com a pandemia. Em revisão de literatura com grupos amostrais de profissionais da saúde que estiveram na linha de frente ao combate a pandemia, Prado et al. (2020) encontraram que há fragilidade na saúde mental desses trabalhadores, relacionadas às incertezas do futuro e da cura do vírus COVID-19. Além disso, percebem-se altos índices de: ansiedade, estresse, depressão, medo, angústia e sono alterado. No estudo de Nowicki et al. (2020) no qual participaram 325 enfermeiros na Polônia, os autores concluíram que há forte pressão psicológica nos profissionais de enfermagem associada ao COVID-19, culminando em sintomas de estresse pós-traumático e na sensação de falta de segurança. O estudo de Ramalho et al. (2020) com 60 profissionais atuantes em gestão de pessoas, sendo 60% psicólogos organizacionais e do trabalho, revelou a presença de episódios de ansiedade, de irritabilidade, de mal-estar físico, de pressão para manutenção ou aumento do desempenho, de medo de perder o emprego, de dificuldade em manter o equilíbrio na relação trabalho-família, entre outros. Esses quadros alertam as organizações sobre as prováveis quedas no desempenho e no aumento nos índices de absenteísmos e de rotatividade.

Segundo Castro et al. (2020), o contexto de pandemia trouxe, junto ao isolamento social, alterações de humor e dificuldades de reação aos sintomas do estresse que tornaram a saúde



mental dos trabalhadores ainda mais vulnerável. É nesse momento que a organização precisa valer-se de suas políticas organizacionais a fim de minimizar os impactos negativos e que podem desestabilizar o trabalhador. Todos os trabalhadores precisam ser orientados, preparados e sensibilizados para assegurar sua proteção e de outras pessoas envolvidas e, segundo Fiho et al. (2020) e Henry (2019), uma possibilidade seria a atuação de comissões internas de prevenção de acidentes (CIPAs) ou de trabalhadores especialmente designados para atuar no planejamento e estímulo de ações estratégicas de cultura de promoção de saúde, visando diminuir a exposição ao vírus dentro das organizações.

Além do trabalho remoto e das medidas de segurança relatadas, as oportunidades de capacitação e treinamento se tornaram destaque no ambiente corporativo, tanto no processo de criação quanto no de inovação (Freitas et al., 2020). A pandemia trouxe a necessidade de ações educativas e sensibilizadoras na direção de informar e formar trabalhadores para o reconhecimento de situações de risco associadas às dificuldades das novas ações surgidas na pandemia. Almeida (2020) enfatiza a necessidade de novas formas de interação social e profissional, chamando a atenção que os programas de treinamento devem ter como objetivo desenvolver competências de reconhecimento de riscos ao lidar com situações de mudança.

É preciso desenvolver programas educativos que capacitem os funcionários para o exercício de novos comportamentos e atitudes, padronizando normativas de medidas sanitárias e de segurança, como, por exemplo, o distanciamento social adotado nos postos de trabalho e os cuidados com higiene coletiva e individual. Esses programas devem estar alinhados aos objetivos e metas organizacionais a fim de minimizar prejuízos em relação à possíveis resultados negativos. Na mesma direção, é preciso ter vista o aspecto social desses programas educativos, de forma valorizar o trabalhador como agente ativo na organização, respeitando seus aspectos associados à saúde física e mental, possibilitar maior motivação e satisfação no trabalho.

Mesmo com a passagem da pandemia, revela-se a importância de manter os comportamentos voltados para a promoção e manutenção da saúde e da segurança dos envolvidos, especialmente em postos de trabalho onde ocorrem aglomerações. Considera-se imprescindível que programas e intervenções que visem ao bem-estar mental e físico da coletividade organizacional devam continuar, principalmente se considerarmos que a convivência com o COVID-19 ainda perdurará por muito tempo, conforme indicações dos órgãos de saúde – como a OMS. Nesse cenário faz-se importante que as organizações de trabalho estejam alertas para a necessidade de implementarem e manterem políticas e práticas de gestão que visem a assegurar e a promover um ambiente seguro e promotor de saúde.

Um ambiente organizacional seguro no tocante ao contágio do COVID-19 depende, sobretudo, de comportamentos adequados, pautados em hábitos e atitudes compartilhados que visem a manutenção de práticas preventivas, uso de Equipamentos de Proteção Coletiva (EPCs), distanciamento entre as pessoas, hábitos de higiene individual e coletiva etc. Mesmo que a organização reorganize o trabalho e ofereça condições adequadas para a prevenção do contágio, se não houver engajamento e atenção das pessoas para manutenção de um ambiente considerado seguro, dificilmente isso ocorrerá. Destaca-se, portanto, a necessidade da criação e manutenção de uma cultura organizacional voltada para a preocupação com atitudes e ações de prevenção, com o autocuidado e cuidado com o outro, e que essa preocupação seja compartilhada e incorporada pela coletividade organizacional.

Tratando-se de políticas e práticas de gestão das organizações, faz importante considerar que o cenário atual e pós-COVID-19 gera incertezas e medos (Moretti et al., 2020) que estão presentes no cotidiano do trabalho e devem ser minimizados mediante intervenções que predisponham canais de comunicação efetivos para o acompanhamento da saúde física e mental dos trabalhadores. Certamente esses canais deverão ser estrategicamente pensados, terem o aval e suporte dos gestores organizacionais, e conduzidos por pessoas habilitadas em lidar com saúde mental. A intenção desses canais de comunicação, para além de acompanhar as condições de saúde mental e física dos trabalhadores, é também possibilitar a promoção de um clima organizacional favorável, uma vez que o próprio trabalhador se sente cuidado e ouvido pela organização na qual presta seus serviços (Fiz, 2020).

Pensando na tecnologia digital, e tendo em vista que em virtude da pandemia diversos trabalhadores foram direcionados para a execução de suas funções laborais à distância, algumas discussões se fazem necessárias. De acordo com Filardi et al. (2020), o teletrabalho, trabalho remoto, ou *home office* (termo em inglês e mais conhecido no Brasil) se desenvolveu e se disseminou com mais intensidade na última década como uma forma de benefício oferecido pelas empresas. Para os autores, o conceito e a prática do teletrabalho foram influenciados pelos pontos positivos que essa prática evidencia, tais como: a melhoria na qualidade de vida do trabalhador, maior equilíbrio na relação trabalho versus família, maior produtividade, flexibilidade, redução do estresse e do tempo de deslocamento, além da redução de custo por parte das organizações.

Com o contexto da pandemia, o *home office* para muitas organizações foi consolidado como prática obrigatória, pelo menos nos momentos de necessidade do isolamento social. Os contextos de trabalho com caráter presencial obrigatório, tais como os de atividades consideradas essenciais, não tiveram as mesmas medidas de isolamento social. Nesses lugares,

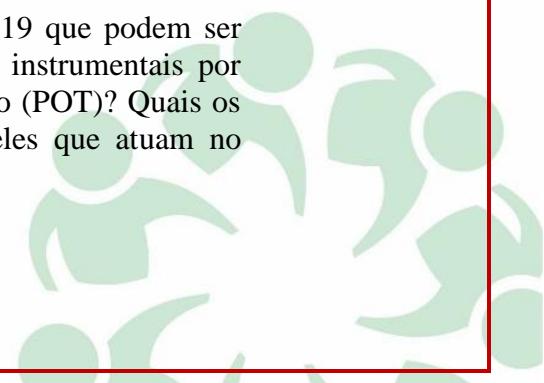
verificam-se diferentes mudanças em relação às práticas adotadas com a intenção de aumentar a segurança e a saúde do trabalhador – e também dos clientes. Máscaras faciais se tornaram obrigatórias, o distanciamento social foi identificado com fitas e adesivos sinalizando em média 1,5 m de distância entre as pessoas, a higienização constante das mãos foi adotada com a presença do álcool em gel e o comércio digital foi cada vez mais implementado e incentivado.

Faz-se importante, quando houver superação do trabalho remoto com caráter obrigatório, que os profissionais de gestão de pessoas se atentem para os sentimentos negativos e de insegurança que o retorno ao trabalho presencial possa causar em alguns dos trabalhadores, principalmente aqueles que compõem o grupo de risco, que moram com parentes que sejam desse grupo ou que utilizam o transporte público. Goulart Júnior e Camargo (2021) confirmam a importância da presença de um psicólogo organizacional e do trabalho estar próximo às demandas do trabalhador, adotando uma postura profissional proativa na criação de espaços de diálogo e discussão entre líderes e liderados, a fim de não somente orientar e sensibilizar, mas também de promover a saúde mental, identificando dúvidas, angústias e limitações dos profissionais envolvidos. Esses espaços de discussão podem ser aproveitados também para informar corretamente os integrantes da organização, com a intenção de minimizar a disseminação de falsas notícias que possam gerar ruídos na comunicação (Goulart Junior & Camargo, 2021).

Assim, é preciso considerar que, diante da complexidade da situação e suas consequências, uma abordagem interdisciplinar de atuação torna-se condição para atenuar os impactos negativos advindos da pandemia, tanto para os trabalhadores como para as organizações de trabalho. Portanto, a manutenção de uma cultura organizacional voltada para a promoção e manutenção de saúde e de um ambiente seguro pode minimizar e atenuar sentimentos negativos que estejam prejudicando a saúde mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, seu desempenho no trabalho e os resultados organizacionais.

Considerando as contribuições que a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) para o atual momento, Cruz et al. (2021, p. 10), em editorial de uma das principais revistas sobre POT no Brasil, levantam importantes questionamentos.

Que aspectos do legado da pandemia do COVID-19 que podem ser objeto de contribuições teóricas, metodológicas e instrumentais por parte da Psicologia das Organizações e do Trabalho (POT)? Quais os desafios e oportunidades podem surgir para aqueles que atuam no campo da POT?



Segundo os autores, essas perguntas:

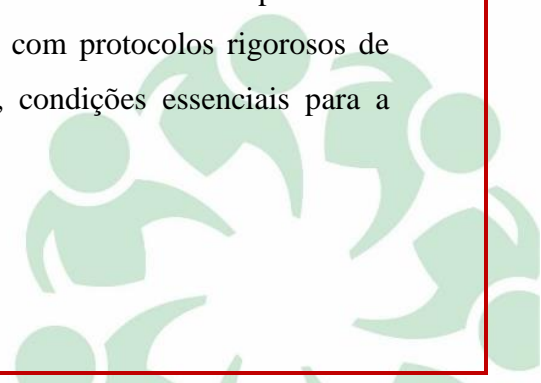
[...] podem incentivar pesquisadora(e)s e demais profissionais vinculados ao campo da POT a visualizarem possibilidades de produção de conhecimentos e de propostas de intervenção baseadas na avaliação, monitoramento, desenvolvimento e promoção de comportamentos e práticas gerenciais sustentáveis, baseadas nos melhores benefícios à saúde, à segurança e à qualidade de vida das pessoas nas diferentes modalidades de trabalho (Cruz et al., 2021, p. 10).

### **Considerações Finais**

Vivencia-se um momento ímpar na história mundial. A pandemia do COVID-19 trouxe significativas consequências para as relações de trabalho, para a economia e para os empregos. A complexidade da situação obrigou ações emergenciais drásticas para as organizações, com impactos desastrosos para os negócios e trabalhadores. Muitas organizações sofreram prejuízos significativos, fecharam postos de trabalho com a redução da atividade econômica do país e um número relevante sucumbiu às consequências da pandemia e às exigências legais decorrentes da necessidade de distanciamento social. Com isso, tiveram que fechar as portas ou solicitar recuperação judicial.

O ineditismo da situação trouxe insegurança nas ações e nos planejamentos organizacionais, com mudanças radicais na forma de trabalhar e gerir os negócios. Muitas organizações tiveram que alterar procedimentos e formas de atuar no mercado para poder sobreviver. Outras, por serem consideradas serviços essenciais, continuaram funcionando, porém, com inúmeras restrições, garantindo o distanciamento social, a higienização do ambiente e cuidados relativos à comercialização de seus produtos e serviços.

Independentemente do final da pandemia, comportamentos adquiridos a fim de prevenir o contágio do vírus e outras medidas profiláticas deverão ter continuidade, já que a convivência com o vírus se dará ainda por um longo tempo. A presença de uma cultura voltada para a prevenção e promoção da saúde e da segurança serão considerados fatores importantes no quesito concorrência e competitividade organizacional. Essa cultura deverá contemplar como base comportamentos de autocuidado e cuidado com o outro, com protocolos rigorosos de higiene pessoal e coletiva e regras de distanciamento social, condições essenciais para a manutenção de um ambiente seguro e promotor de saúde.



A adaptação por parte das organizações não será meramente estrutural e de mudanças físicas e de *layout*, envolvendo, necessariamente, o campo subjetivo do trabalhador quando se refere a atitudes e comportamentos de autocuidado, de comportamentos relacionados ao cuidado com a saúde e à segurança própria e dos outros, à percepção de sintomas e à conscientização da importância isolamento social para redução do contágio. A presença de um “olhar” mais humanizado dos gestores para as questões relacionadas aos sentimentos negativos (ansiedade e estresse que este contexto pandêmico e pós-pandêmico pode gerar) também é um fator importante para a manutenção de um ambiente saudável de trabalho.

A implementação de ações educativas e sensibilizadoras para mudanças de comportamento atuará como alavanca para a presença de uma cultura organizacional que favoreça um contexto de trabalho mais seguro, prevenindo doenças e promovendo saúde. Essas intervenções devem ser planejadas estrategicamente pelos gestores organizacionais (com a efetiva participação de todos) e coordenadas e conduzidas pela área de gestão de pessoas. Portanto, cabe aos profissionais atuantes na área, com destaque para o psicólogo organizacional e do trabalho, promover discussões acerca do tema e desenvolver ações que prezam pela saúde e segurança do trabalhador. Vale destacar que essas ações sempre foram importantes para o êxito das organizações e da qualidade de vida do trabalhador, porém, considerando o atual momento, a importância se potencializa.

O legado “positivo” que essa pandemia trouxe para os contextos de trabalho, além do aprendizado em lidar com situações inesperadas e adversas, oferecendo respostas rápidas, criativas e eficazes, é a maior atenção para as condições de trabalho, tanto para os trabalhadores como para aqueles que se utilizam dos produtos e serviços da organização. Espera-se que essa experiência, traumática para muitos, fortaleça nossos aprendizados sobre a importância de atuarmos com maior zelo pela nossa saúde e a dos outros, exigindo e contribuindo para a presença de um ambiente de trabalho cada vez mais saudável e seguro. Ademais, espera-se que novas pesquisas e discussões contribuam com perspectivas sobre os impactos do vírus no pós-pandemia, especificamente na área de gestão de pessoas, e que novas estratégias sejam desenvolvidas para enfrentar o atual contexto.

Apresentam-se na atualidade diferentes situações relacionadas aos contextos e relações do trabalho que merecem destaque e estudos, especialmente aqueles relacionados à cultura de saúde e segurança no trabalho. É importante compreender se as organizações que possuem pressupostos culturais sólidos quanto à promoção de saúde e de segurança estão conseguindo aplicar com mais propriedade estratégias de enfrentamento frente à pandemia e, assim sendo, conseguindo superar as adversidades com mais propriedade e menores prejuízos. Sabe-se que

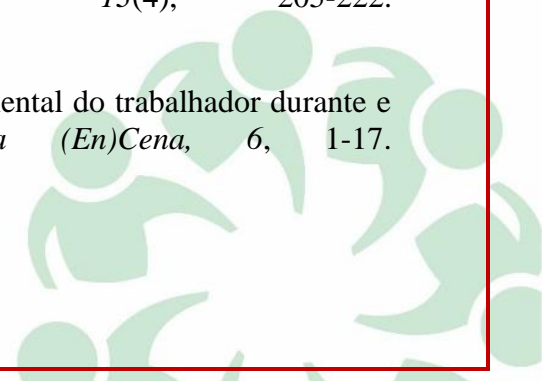
a cultura organizacional, em sendo um construto complexo, de contínua reformulação e que se relaciona com diversos outros (como clima organizacional, satisfação, engajamento, motivação no trabalho, normas, procedimentos, aspectos ligados ao relacionamento humano no trabalho, lideranças, dentre diversos outros), influencia o comportamento das pessoas no trabalho, bem como as tomadas de decisões e as estratégias de gestão têm importância ímpar para a compreensão do funcionamento de uma organização.

O zelo pela promoção de saúde e segurança do trabalhador nos contextos de trabalho deveria ser um dos pilares das políticas de gestão de pessoas e organizacional, independentemente da situação vivenciada pela pandemia. Assim, nesta gestão deve-se favorecer a participação de todos os trabalhadores da organização, e não somente da cúpula, no intuito de se planejar políticas de promoção da saúde. Porém, na atual realidade, ganha destaque e importância maior, inclusive para que a organização possa continuar funcionando e atenda às exigências legais.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, I. M. (2020). Proteção da saúde dos trabalhadores da saúde em tempos de COVID-19 e respostas à pandemia. *Rev. bras. saúde ocup.*, 45, e17. <http://dx.doi.org/10.1590/scielopreprints.140>
- 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. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Carmona, L. J. M., Gomes, G., & Costa, D. L. C. (2020). Elements Of organizational culture that encourage innovation development. *Revista Adm. FACES*, 20(1), 8-26. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2020V19N1ART7427>
- Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Andrade, A. L., Moscon, D. C. B., Viseu, J., Micheletto, M. R. D., Carvalho-Freitas, M. N. (2021). O legado da pandemia da COVID-19 para a psicologia das organizações e do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1-2. <https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.editorial>
- DePierro, J., Lowe, S., & Katz, C. (2020). Lessons learned from 9/11: Mental health perspectives on the COVID-19 pandemic. *Psychiatry research*, 288, 113024. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113024>
- Evangelista, R. A., Vasconcelos D. P., Bueno, A. A., & Silva, L. A. (2018). Cultura de saúde e segurança dos trabalhadores de um hospital privado. *Journal Health NPEPS*, 3(1), 118-131. <http://dx.doi.org/10.30681/252610102903>

- Fernandes Neto, M., Machado, D. D. P. N., Mussi, C. C., & Canterne, B de A. (2019). Cultura organizacional e inovação: a produção científica de 2008 a 2018. *Reuna*, 24(3), 80-98. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n3p80-98>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P. & Passos, C. (2021). Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Fiho, J. M. J., Assunção, A. A., Algranti, E., Garcia, E. G., Saito, C. A., & Maeno, M. (2020). A saúde do trabalhador e o enfrentamento da COVID-19. *Rev. bras. saúde ocup.*, 45, e14. <https://doi.org/10.1590/2317-6369ed0000120>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Sepro e da Receita Federal. *Cad. EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fiz, P. (2020). O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia do COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo. *Boletim Do Gerenciamento*, 17(17), 51-60. <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/461>
- Freitas, A. R. B., Santos, J. E. L., Ferreira, R. S., & Silva, W. F. (2020). Capacitação e treinamento em meio ao cenário pandêmico da COVID-19. *Anais da XI Semana de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco*, Recife, PE, Brasil. [http://adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/RESUMO\\_46.pdf](http://adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/RESUMO_46.pdf)
- Goulart Junior, E., & Camargo, M. L. (2021). Estratégias em Gestão de Pessoas e contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) em tempos de COVID-19. In: E. Goulart Junior, & D. C. Campos (Orgs.), *Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho* (pp. 14-33). Letraria.
- Henry, M. L. (2019). Metodologías participativas para la producción de conocimiento sobre riesgos psicosociales en el trabajo. *Revista Trabalho (En) Cena*, 4(especial), 58-76. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V4NEspecialP58>
- Job, A., Silva, I., & Moreira, T. (2020). Test of a safety culture model from a management perspective. *Review of Business Management*, 22(2), 250–270. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4054>
- Li, K., Liu, X., Mai, F., & Zhang, T. (2020). The Role of Corporate Culture in Bad Times: Evidence from the COVID-19 Pandemic. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, (721). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3632395>
- Lima, V. F., & Lima, L. E. M. (2017). Gestão de segurança do trabalho na indústria de papel: diagnóstico de cultura de segurança por meio de Pesquisa de Identificação do Nível de Segurança. *Revista Gestão Industrial*, 13(4), 205-222. <http://dx.doi.org/10.3895/gi.v13n4.5877>
- Macêdo, S. (2021). Um olhar para a subjetividade e a saúde mental do trabalhador durante e após a pandemia da COVID-19. *Trabalha (En)Cena*, 6, 1-17. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e021005>



- Ministério da Saúde (2020). *Portaria n° 2.309, de 28 de agosto de 2020*. Altera a Portaria de Consolidação n° 5/GM/MS, de 28 de setembro de 2017, e atualiza a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). *Diário Oficial da União*, (168, Seção 1), 40. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-2.309-de-28-de-agosto-de-2020-275240601>
- Moura, R. G. (2020). QVT e Cultura Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 9(1), 90-111. <https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/208>
- Moretti, S. A., Neta-Guedes, M. L., & Batista, E. C. (2020). Nossas Vidas em Meio à Pandemia da COVID-19: Incertezas e Medos Sociais. *Rev. Enfermagem e Saúde Coletiva*, 4(2), 32-41. [https://www.researchgate.net/publication/342898913\\_Nossas\\_Vidas\\_em\\_Meio\\_a\\_Pandemia\\_da\\_COVID\\_19\\_Incertezas\\_e\\_Medos\\_Sociais\\_Our\\_Lives\\_in\\_The\\_Midst\\_of\\_The\\_COVID\\_Pandemic\\_19\\_Social\\_Uncertainties\\_and\\_Fear](https://www.researchgate.net/publication/342898913_Nossas_Vidas_em_Meio_a_Pandemia_da_COVID_19_Incertezas_e_Medos_Sociais_Our_Lives_in_The_Midst_of_The_COVID_Pandemic_19_Social_Uncertainties_and_Fear)
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Nowicki, G. J., Ślusarska, B., Tucholska, K., Naylor, K., Chrzan-Rodak, A., & Niedorys, B. (2020). The Severity of Traumatic Stress Associated with COVID-19 Pandemic, Perception of Support, Sense of Security, and Sense of Meaning in Life among Nurses: Research Protocol and Preliminary Results from Poland. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6491. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186491>
- Prado, A. D., Peixoto, B. C., Silva, A. M. B., & Scalia, L. A. M. (2020). A saúde mental dos profissionais de saúde frente à pandemia do COVID-19: uma revisão integrativa. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, (46), e4128. <https://doi.org/10.25248/reas.e4128.2020>
- Ramalho, V., Felipe, I., Camargo, M. L., Goulart Junior, E. (2020). *Impactos da pandemia de COVID-19 sobre profissionais de gestão de pessoas* (mimeo).
- Rodriguez-Morales, A. J., Gallego, V., Escalera-Antezana, J. P., Méndez, C. A., Zambrano, L. I., Franco-Paredes, C., Cimerman, S. (2020). COVID-19 in Latin America: The implications of the first confirmed case in Brazil. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 35, 101613. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101613>
- Romano, A., Teixeira, I., Alves Filho, A., & Helleno, A. (2019). A study on organizational culture in the Brazilian cosmetics sector. *Revista de Administração da UFSM*, 11(5), 1305-1323. <https://doi.org/10.5902/1983465916439>
- Rothan, H. A., & Byrareddy, S. N. (2020). The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak. *Journal of Autoimmunity*, 109, 102433. <https://doi.org/10.1016/j.jaut.2020.102433>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th. ed.). Wiley.



- Silva, L. P., Castro, M. A. R., Santos, M. G. D., & Lima Neto, P. J. (2018). Comprometimento no Trabalho e sua Relação com a Cultura Organizacional Mediada pela Satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 401-420. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- Sousa Junior, B. S., Mendonça, A. E. O., Araújo, A. C., Santos, R. C., Dantas Neto, F. A., & Silva, R. A. R. (2020). Pandemia do coronavírus: estratégias amenizadoras do estresse ocupacional em trabalhadores da saúde. *Revista Oficial do Conselho Federal de Enfermagem*, 11(1), 148-154. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2020.v11.n1.ESP.3644>
- Tomei, P. A., Russo, G. M. (2019). Food Safety Culture Maturity Index [FSCMI]: Presentation and Validation. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(1), 19-39. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2709>
- World Health Organization (2020). Considerations for public health and social measures in the workplace in the context of COVID-19. Annex to Considerations in adjusting public health and social measures in the context of COVID-19. [https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Adjusting\\_PH\\_measures-Workplaces-2020.1](https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Adjusting_PH_measures-Workplaces-2020.1)
- Xu, Z., Shi, L., Wang, Y., Zhang, J., Huang, L., Zhang, C., Wang, F. S. (2020). Pathological findings of COVID-19 associated with acute respiratory distress syndrome. *The Lancet. Respiratory Medicine*, 8(4), 420–422. [https://doi.org/10.1016/S2213-2600\(20\)30076-X](https://doi.org/10.1016/S2213-2600(20)30076-X)

<b>Contribuições dos autores</b>	
Autor 1	Escrita – Primeira Redação, Escrita.
Autor 2	Escrita – Primeira Redação.
Autor 3	Administração do Projeto, Análise Formal, Conceituação e Escrita – Revisão e Edição.
Autor 4	Análise Formal, Conceituação e Escrita – Revisão e Edição.

