

# **ORIENTAÇÕES EM SAÚDE MENTAL PARA RETORNO AO TRABALHO PRESENCIAL NO CONTEXTO DA PANDEMIA POR COVID-19 NO ÂMBITO DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

*Documento produzido por psicólogas e psicólogos vinculados às Unidades SIASS e setores de Gestão de Pessoas de órgãos federais do país*

*Brasil, março de 2022.*

## **INTRODUÇÃO**

Considerando o atual cenário epidemiológico da pandemia em curso desde 2020 e o início do retorno ao trabalho presencial de vários órgãos vinculados às Unidades SIASS e à Gestão de Pessoas, Psicólogas/os inseridas/os nestas unidades se uniram para construção deste documento, que pretende:

- Orientar em relação aos cuidados com a saúde mental dos/as servidores/as dentro do contexto de retorno presencial durante a pandemia da COVID-19;
- Apontar para as instituições a necessidade de levarem em consideração e valorizarem os aspectos de saúde mental, para além das questões de biossegurança;
- Possibilitar estratégias positivas, de proteção e promoção de saúde mental, na perspectiva de evitar adoecimentos e afastamentos previsíveis;
- Dar amparo para decisões de gestão e comissões locais de enfrentamento COVID-19;
- Propiciar a promoção de bem-estar e qualidade de vida no trabalho; e
- Apontar caminhos e recomendações, com respaldo técnico e científico dos/as profissionais psicólogos/as que atuam nas unidades SIASS e nas políticas de atenção à saúde dos/as servidores/as.

Qual a justificativa para elaboração deste documento?

- Evidências científicas dos efeitos da pandemia, a médio e longo prazo, na saúde mental dos/as trabalhadores/as.
- Necessidade de nortear e ratificar orientações em saúde mental, ao observar as realidades diversificadas das Instituições atendidas pelas Unidades SIASS.
- Necessidade de flexibilizar o processo de retorno, atendendo às demandas de saúde mental de todos/as servidores/as, não apenas os grupos de risco e a biossegurança.

- Relatos de servidores que já retornaram manifestando desconforto e/ou sofrimento com o processo de retorno, pouca participação nas deliberações sobre esse processo, e dificuldades de adaptação ao trabalho.
- Percepção de insegurança sobre os protocolos de biossegurança adotados (ou não adotados).
- Falhas na comunicação institucional entre setores e/ou aos servidores, devido aos tempos de incertezas, às diversas decisões e mudanças em curto prazo.
- Compromisso profissional da Psicologia para respaldo à gestão quanto à saúde mental do/a servidor/a, em cumprimento de sua obrigação ética de não omitir-se diante da avaliação do contexto.

Quais legislações e materiais nos regem para construção deste documento?

- Resolução CFP nº 010/05, que aprova o Código de Ética Profissional da Psicologia;
- Portaria nº 1.261/2010, que institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:ministerio.planejamento.orcamento.gestao;secretaria.recursos.humanos:portaria:2010-05-05:1261>;
- Portaria Normativa nº 03/2013, que institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:ministerio.planejamento.orcamento.gestao;secretaria.gestao publica:portaria.normativa:2013-03-25:3>;
- Portaria nº 1.565/2020, que estabelece orientações gerais visando à prevenção, ao controle e à mitigação da transmissão da COVID-19, e à promoção da saúde física e mental da população brasileira, de forma a contribuir com as ações para a retomada segura das atividades e o convívio social seguro. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-1.565-de-18-de-junho-de-2020-262408151>;
- Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME Nº 90/2021, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-90-de-28-de-sete mbro-de-2021-349566093>;
- Dados e recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS) durante o contexto da pandemia;
- Produções técnicas e recomendações da Fiocruz sobre Saúde Mental, Atenção Psicossocial e Biossegurança no contexto da pandemia; e

- Documento Retorno ao Trabalho Presencial no Contexto da Pandemia Covid-19: orientações de saúde mental, produzido pelas/os psicólogas/os dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em setembro de 2021. Disponível em: <https://ifbaiano.edu.br/portal/coronavirus/wp-content/uploads/sites/94/2021/10/Retorno-Presencial-e-Orientacoes-de-Saude-Mental-IFs.pdf>

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O retorno às atividades presenciais e ao convívio social podem representar fatores de promoção da saúde mental das pessoas, uma vez que o confinamento, o medo do adoecimento e da perda de pessoas próximas, e outros efeitos colaterais da pandemia pelo SARS-COV-2 têm produzido adoecimento mental em todo o mundo.

No entanto, a retomada das atividades deve ocorrer de forma segura, gradativa, planejada, regionalizada, monitorada e dinâmica, considerando as especificidades e orientações das comissões de biossegurança em cada Instituição, de forma a preservar a saúde física e mental e a vida das pessoas.

Em termos de saúde mental, estudos indicam que o contexto da pandemia trouxe prejuízos diversos (Barros et al., 2020; Brooks et al., 2020), e por isso destacamos também a importância de atenção às questões psicológicas no ambiente laboral.

No processo de retorno, os desafios são tanto no âmbito individual, quanto no coletivo e institucional. Nesta perspectiva, faz-se mister a adoção e conscientização dos seguintes aspectos pela Gestão de Pessoas e Administração Central dos órgãos:

- Comunicação e transparência;
- Feedback e boa gestão de equipes;
- Equidade de tratamento, respeito às individualidades sem respaldo a senso de injustiça;
- Participação dos/as servidores/as nos processos de trabalho e decisões;
- Oferta, prioridade e incentivo a espaços humanizados, momentos e/ou formas de expressão das vivências (saúde, dor, angústia, dificuldades, situações individuais e socioprofissionais, bem como sentimentos positivos, esperança, reencontros, novos projetos, etc.)
- Identificação e validação dos sentimentos dos servidores, e encaminhamento ao profissional de saúde mental nos casos de necessidade de acompanhamento técnico.

## RECOMENDAÇÕES EM SAÚDE MENTAL

Compreendemos e respeitamos que cada instituição tem autonomia para construir suas estratégias de forma coletiva e em diálogo com sua comunidade interna. Aqui apresentamos recomendações técnico-científicas como diretrizes de atuação aos gestores e dirigentes nas instituições. Este grupo de trabalho coloca-se à disposição para pensar junto e contribuir com as decisões institucionais e definição de ações específicas visando a promoção e a proteção da saúde mental, bem como a prevenção de agravos psíquicos.

### 1) Compromisso institucional e coletivo com as condições de biossegurança

*O que é isso?*

Como primeiro ponto de relevância à saúde mental, as instituições precisam garantir as condições físicas e o acesso às informações sobre protocolos de biossegurança e zelar por seu cumprimento.

*Por que isso é importante?*

A garantia e ampla divulgação dos protocolos de biossegurança traz maior tranquilidade para o acolhimento dos medos e angústias que as pessoas possam ter nesse período, contribuindo para segurança psicológica e emocional.

*Como fazer isso?*

- Incluir no debate dos protocolos de biossegurança as recomendações de cuidados com saúde mental;
- Garantir que os protocolos sejam redigidos em linguagem técnica apresentando clareza a todas as possibilidades de compreensão nas Instituições, bem como oferecidas sob preceitos de inclusão social;
- Divulgar de forma ampla e frequente os protocolos de biossegurança utilizando meios inclusivos (cards, cartilhas, vídeos, etc.) nas páginas institucionais, redes sociais institucionais, lista de *e-mails*, entre outros;
- Ofertar canal de dúvidas e sugestões para servidores expressarem as inseguranças e/ou indicarem os riscos que percebem;
- Assegurar que gestores estejam cientes sobre os protocolos e disponíveis para acolher dúvidas e orientar equipes, quando necessário;
- Adotar e incentivar postura de cuidado e empatia quanto aos riscos a si e aos colegas em seu ambiente e processos de trabalho;
- Clarificar quais serão os encaminhamentos a serem seguidos em casos de servidores que se recusem a cumprir protocolos de biossegurança;

Sugere-se, para mais informações e orientações de biossegurança, realizar consulta aos documentos publicados pela Fiocruz, disponíveis no fim deste documento.

## **2) Retorno gradual e flexível**

*O que é isso?*

Recomendamos que o retorno presencial seja estabelecido de forma flexível para cada situação e conforme a natureza das atividades.

*Por que isso é importante?*

Ao estabelecer um retorno gradual e flexível, respeitamos a necessidade de tempo de adaptação de cada servidor/a, afinal momentos de transição geram desgastes psíquicos, relacionais e estresse. A flexibilidade também permite melhor avaliação dos protocolos e maior tranquilidade emocional para tomadas de decisões. Dessa forma, garante-se o bem-estar e qualidade de vida no trabalho para além da legislação.

*Como fazer isso?*

- Na fase de retorno obrigatório, permitir formatos alternativos de trabalho, como escalas/rodízios semanais, jornada reduzida e horários diferenciados;
- Avaliação das situações individuais em cada equipe/setor de trabalho, para compreensão das dificuldades e possibilidades de cada servidor/a;
- Respeito aos pareceres técnicos de profissionais de saúde nas recomendações de trabalho remoto;
- Avaliação das atividades e tarefas do setor para definição do melhor momento e formato para retomada de atendimentos e demandas externas;

## **3) Revisão das atividades, rotinas e processos de trabalho**

*O que é isso?*

Alinhado com o planejamento de um retorno gradual flexível, recomendamos que sejam realizadas avaliações e repactuação das formas e fluxos de trabalho, bem como das rotinas. Tais revisões devem levar em conta o contexto da pandemia, as limitações de cada servidor, os protocolos de biossegurança, a legislação vigente, bem como os princípios da razoabilidade e eficiência.

*Por que isso é importante?*

Junto ao desejo de retomada ao cenário que tínhamos antes da pandemia, novas experiências de vida e de trabalho provocam-nos reflexão sobre como desempenhamos nossas atividades. E, assim, é necessário um tempo de adaptação ao ritmo presencial que precisa ser repactuado com as equipes.

As experiências com o formato de trabalho remoto desenvolveram estratégias de trabalho que podem ser utilizadas no cenário laboral pós-retorno. Em caso de retorno em formato híbrido, adequações administrativas inéditas precisarão ser avaliadas. A

organização e definições claras ajudam na adaptação dos/as servidores/as à nova rotina.

*Como fazer isso?*

- Imprescindivelmente através do diálogo com os/as servidores/as envolvidos/as em cada atividade, para ouvir boas ideias e sugestões de melhoria de processos;
- Fornecimento de recursos para adaptações necessárias, como tempo de diálogo, comunicação clara, equipamentos, treinamentos e/ou infraestrutura para novas formas de trabalho;
- Incentivar revisão periódica dos acordos feitos sobre procedimentos adotados, diálogo sobre experiências e dificuldades práticas de trabalho;
- Os gestores de equipe devem estar atentos à distribuição de trabalho em sua equipe, garantindo responsabilidades a todos e evitando sobrecargas individuais;
- Clareza de comunicação sobre eventuais alterações nos processos e procedimentos ao público interno e externo atendido;

#### **4) Espaços de expressão e compartilhamento**

*O que é isso?*

Recomendamos que sejam oportunizados espaços de expressão e escuta sobre as vivências e as mudanças ocorridas ao longo do período de pandemia, bem como sobre as dificuldades de adaptação ao retorno.

*Por que isso é importante?*

Poder compartilhar angústias, incertezas e experiências contribui para uma sensação de apoio e pertencimento. Se os/as servidores/as se sentem ouvidos/as, aumentam as chances de engajamento nas medidas de proteção e protocolos de biossegurança, além de reduzir a probabilidade de adoecimentos e eventuais afastamentos por motivo de saúde. Além disso, também pode facilitar a construção de uma identidade institucional positiva e coesa.

*Como fazer isso?*

- Recomendar a todos os níveis de gestão que realizem reuniões para as equipes compartilharem suas vivências durante o período de retorno, oportunizando o relato de experiências positivas, neutras ou negativas;
- Usar momentos coletivos para orientações sobre a organização do trabalho, como definição de escalas e atividades, podendo usá-los também para complementar e corrigir interpretação de determinações em ofícios e normativas escritos;
- Podem ser utilizados recursos diversos que permitam uma construção coletiva a respeito dos sentimentos vivenciados, como expressão artística, corporal, murais, música, cartas, fotografias e mensagens;

- No cenário dos problemas sociais (econômicos, sanitários e políticos) que afetam a comunidade atendida, permitir a discussão e repactuação de nosso papel institucional pode ser benéfico para a saúde mental dos/as servidores/as que sofrem com falta de identidade profissional, pouco reconhecimento ou imagem negativa dos servidores públicos, e percepção de pouca ou nenhuma contribuição social efetiva de suas atividades;

## 5) Atenção aos/às servidores/as e equipes

*O que é isso?*

Atitude atenta e empática de observação a respeito de sinais e sintomas de adoecimento emocional (irritabilidade, choro, desmotivação, euforia, etc.) ou por sequelas da COVID-19 (fadiga, cansaço, dificuldades de concentração e memória, dores persistentes, etc.) não condizentes com o repertório comportamental do/a servidor/a anteriormente à pandemia.

*Por que isso é importante?*

É natural encontrarmos dificuldades nas adequações e retomada de rotinas de trabalho no formato presencial ou híbrido. Quando for possível o formato presencial integral, cada pessoa irá reagir de forma diferente, conforme seus recursos pessoais e os observados na instituição. A percepção de uma postura de cuidado trará mais segurança para a consolidação do retorno de forma plena.

*Como fazer isso?*

- Boas práticas de gestão de equipes facilitam este processo;
- Reuniões periódicas facilitam a identificação precoce de pessoas que precisam de atenção. É papel do gestor estar atento e conversar com sua equipe, reconhecendo dificuldades e não negligenciando sinais de sofrimento;
- O gestor deve ter atenção à distribuição e volume de trabalho, que devem ser adequados e, se necessário, reduzidos nessa fase de adaptação;
- Orientação aos gestores sobre práticas de autocuidado e cuidado ao outro diante de possíveis exigências, cobranças exacerbadas e padronização de metas, pois cada pessoa retornará e responderá de uma maneira diferente. Estar atento/a à autoexigência e reconhecer que passamos por um momento atípico, que erros podem ocorrer, é uma recomendação benéfica a todos/as os/as servidores/as;
- É natural que os/as gestores/as, por estarem à frente de suas equipes, sintam maior cobrança e responsabilidade para que as atividades sejam desempenhadas com qualidade. É importante reconhecer o próprio estilo de gestão e suas necessidades, sendo recomendada uma liderança suportiva, resiliente e contingencial. Compartilhar as decisões, prioridades e necessidades com a equipe fará bem para a saúde mental do chefe. Com relação à gestão de equipes, caso sinta necessidade, o/a gestor/a deve poder contar com profissionais capazes de assessorá-lo;

- É fundamental respeitar sofrimentos e dificuldades alheias, as situações que geram desconforto são diferentes para cada pessoa;
- Maior atenção a grupos em situações de vulnerabilidade, como cuidadoras/es de crianças ou idosos, pessoas que apresentam restrições devido à pandemia por alguma deficiência ou outra condição, pessoas com histórico de transtornos mentais, etc;
- A maioria das situações de sofrimento em saúde mental não irá precisar de apoio especializado. Ainda assim, é importante estar atento a alguns sinais que podem representar a necessidade de encaminhamento. Especificamente nesse momento de retorno, é importante atentar para mudanças emocionais, cognitivas e/ou comportamentais não condizentes com o repertório da pessoa antes da pandemia. Após uma abordagem de diálogo inicial, avalie com a pessoa a necessidade de encaminhamento a suporte psicológico/acolhimento;
- A equipe multiprofissional de saúde do SIASS pode avaliar e acompanhar os/as servidores/as que tiveram sequelas da COVID-19 e/ou condições de saúde que impactam no trabalho, inclusive psicológicas, para além dos grupos de risco, e quando necessário, emitir as devidas recomendações;

## 6) Manejo de luto em equipes

*O que é isso?*

É possível que algumas equipes retornem ao trabalho presencial sem a presença de algum membro, em virtude de morte por COVID-19 ou outro motivo. Sentimentos de luto pela perda de colegas provavelmente surgiram ao longo do período da pandemia e do trabalho remoto, e no retorno presencial a equipe se deparará definitivamente com a falta do colega ausente. Sentir-se triste frente a esses fatos é próprio do ser humano.

*Por que isso é importante?*

O luto é uma forma de adaptação pelo qual todo ser humano passa quando se depara com uma perda. É essencial que as equipes recebam atenção e tenham um espaço para compartilhar os sentimentos de perda, a fim de prevenir o desenvolvimento de luto complicado.

Existem fases de luto que não necessariamente todos vão passar, nem na mesma ordem e nem no mesmo tempo, mas vale o conhecimento. Por este motivo, é necessário por parte dos gestores e colegas de trabalho o devido cuidado.

De maneira resumida, as fases são:

- **Negação:** evitar tocar no assunto, agir como se a situação não tivesse acontecido e se “defender” dos sentimentos ameaçadores, relacionados com a morte. No primeiro momento as pessoas tendem a ficar em choque com a notícia. Podem preferir silenciar, mas não significa que querem estar sozinhas.



- Raiva: momento de ira, questionamentos e indignação com a morte. A revolta e, em seguida, o ressentimento podem acometer a pessoa que não tem mais o que fazer contra a perda.
- Barganha: nessa fase, a pessoa pode criar “negociações” (com Deus ou outras referências, conforme sua crença, fazendo promessas em troca do alívio da sua dor). Também é comum pensar em formas de ter evitado a morte e se culpar por isso.
- Depressão: não é mais possível negar a ausência e a dor da perda e o fim são assumidos e encarados. As pessoas podem ficar com pensamento fixo na perda, no que foi vivido no passado, no que faltou viver.
- Aceitação: a dor começa a dar espaço para um processo de enfrentamento e superação. A pessoa poderá voltar a pensar em fazer planos e seguir em frente, enquanto ainda lida com sua dor.

### *Como fazer isso?*

- Não banalizar a morte e não invisibilizar as perdas nos ambientes de trabalho. O ser humano é social e ligado a ritos, uma homenagem de minuto de silêncio e/ou aplausos já oferece uma percepção de importância dada àqueles(as) que partiram e com os/as quais conviveram;
- Disponibilizar eventos ou materiais psicoeducativos sobre luto, suas possibilidades de manejo e limites no cuidado não-profissional;
- Promover um ambiente em que as pessoas se mostrem disponíveis para escutar com atenção e empatia já é eficaz e se mostra de grande ajuda;
- Por vezes a pessoa em luto pode apresentar comportamentos rudes com quem não tem responsabilidade nenhuma sobre sua perda, é importante compreender que é uma fase e portanto busque não pessoalizar;
- É preciso respeitar os limites (seus e do outro) ao acolher alguém. Caso precise, pontue o que percebeu e encaminhe para ajuda especializada;
- Especialmente nas equipes, é importante se solidarizar quando histórias do ente querido forem lembradas;
- Ouça ativamente as necessidades da equipe que está lidando com a perda no momento. Busque saber o que eles precisam para sentirem-se acolhidos, com suporte e seguros;
- Se a perda foi de algum membro da equipe, é esperado que seja necessário um tempo para todos se recuperarem, podendo haver uma queda no desempenho. Aquela pessoa ausente cumpria papéis de trabalho e também relacionais no grupo que precisam ser reorganizados;
- É importante que a gestão esteja disponível para conversas individuais e coletivas, e promova o cuidado para os colegas que estão mais precisando. Se for adequado, ajude a construir um ritual de despedida e, se necessário, busque ajuda externa;

## 7) Comunicação institucional estratégica e transparente

*O que é isso?*

A comunicação institucional deve ser estratégica e transparente, abrangendo o antes, o durante e o após o retorno presencial. A qualidade e a transparência das informações são essenciais para a saúde mental dos servidores e para o êxito da organização, principalmente em momentos de crises e mudanças. Se a saúde mental for um valor estratégico para a instituição (sendo fundamental que o seja) neste momento de pandemia a comunicação deve também demonstrar o compromisso com as pessoas, deixando todos/as cientes da preocupação da direção com o estado de ânimo e saúde dos/as servidores/as e do compromisso em organizar um retorno da forma mais saudável possível.

*Por que isso é importante?*

A comunicação permanente e bidirecional entre a direção do órgão e os/as servidores/as contribui para reduzir os prejuízos em termos de saúde mental da crise e dos períodos de incerteza; além de facilitar a antecipação e solução de possíveis problemas e dificuldades institucionais. As pessoas, no geral, preferem saber o que vai acontecer, mesmo que seja negativo, do que não saber. A incerteza pode provocar consequências muito negativas às pessoas e equipes, pois passam mais tempo preocupados sobre o futuro do que realmente ocupados com as tarefas do trabalho. A comunicação deve ser clara. Mesmo quando a instituição tem incertezas, é melhor informá-las, comunicando-se com os servidores, para que sintam que a Direção cuida deles.

*Como fazer isso?*

- O compromisso com a saúde mental dos/as servidores/as deve se fazer público, a todos/as, preferencialmente com apoio de documento escrito, priorizando o bem-estar emocional e segurança das pessoas, fortalecendo uma imagem de liderança com base em valores relacionados à saúde e bem-estar;
- Sugere-se criar um plano de comunicação estratégico para o retorno presencial, esclarecendo os passos de organização do retorno gradual;
- Recomenda-se também que os comitês de acompanhamento da COVID-19 atentem para as questões de saúde mental no retorno presencial, se possível com apoio técnico de profissionais da área;
- Os gestores intermediários contribuem diretamente para um ambiente emocionalmente saudável, por isso devem ser convenientemente informados e receber informações precisas sobre os passos de organização do retorno em favor do bem-estar dos servidores;
- A comunicação deve se pautar em informações operativas sobre o processo de retorno em geral e especialmente sobre as mudanças organizacionais (entrada escalonada, alterações de horário *etc*) e opções de flexibilidade. Algumas dúvidas que devem ser esclarecidas previamente, entre outras informações: Como serão as fases de retorno

presencial ao trabalho? Será adotado modelo híbrido de trabalho? Como se dará? Quais os critérios para eventuais novas suspensões e para o retorno integral? O que fazer se apresentar sintomas? A quem comunicar?

- O plano de comunicação estratégica deve definir os conteúdos informativos, e determinar os canais e formatos de comunicação oficiais. Cada órgão deve escolher os canais e formatos que mais se adequam à cultura organizacional e à capacidade de recursos. Porém, destaca-se que a comunicação institucional não deve ser improvisada, mas sim planejada estrategicamente a curto, médio e longo prazo a fim de alcançar com êxito a efetividade;

## **8) Gestão participativa das mudanças**

*O que é isso?*

A gestão participativa das mudanças é uma importante ferramenta para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e para a prevenção de agravos em saúde. Não por acaso consta nos princípios e diretrizes de saúde ao servidor público federal, a recomendação de participação dos/as servidores/as em todos os processos que envolvem a vida funcional e as práticas de trabalho.

O retorno do trabalho presencial ainda dentro do contexto da pandemia (e também no futuro, após seu fim) exige mudanças nos procedimentos, rotinas e processos de trabalho. As alterações devem envolver todos/as os/as servidores/as, pois, além de haver maior probabilidade de as necessidades serem identificadas, também favorece que as pessoas se sintam engajadas com as novas formas de trabalhar, sendo, portanto, condição de êxito para as adaptações.

*Por que isso é importante?*

Entende-se que a resolução de problemas é mais rápida e eficaz quando se estabelece processos de trabalho e fluxos organizados. Os/As próprios/as servidores/as são os/as maiores conhecedores/as de suas realidades, rotinas e práticas de trabalho e muitas vezes possuem condições de propor as melhores soluções para as dificuldades encontradas. Ao dispor de mecanismos colaborativos, é possível analisar em profundidade problemas concretos, identificando suas causas e propondo-se soluções viáveis de forma mais ágil e eficaz à instituição.

Além da melhoria dos resultados institucionais, as vantagens de um trabalho e decisões colaborativas incluem também o sentimento de respeito e pertença institucional, a percepção de incentivo à autonomia e criatividade pessoais, a melhora do clima entre as equipes, a motivação para comportamentos seguros e a promoção de cooperação e apoio sociais.

*Como fazer isso?*

- Identificadas as necessidades de adaptação, pode ser interessante formar um Grupo de Trabalho que assuma a parte operativa dos novos procedimentos e rotinas de trabalho, bem como dê atenção ao andamento das mudanças estabelecidas e sua funcionalidade;
- No cenário de retorno presencial, pode-se encontrar inúmeros problemas (como percepção de ineficácia de algumas medidas de proteção frente ao vírus, entraves ao instituir novas rotinas de trabalho, novos riscos de segurança em consequência das mudanças instituídas, clima social negativo devido às incertezas de futuro, problemas de saúde, conflitos interpessoais, dificuldades de conciliar escalas de horários *etc*). Se os problemas são de fácil solução, é simples resolvê-los em uma reunião de equipe ordinária, mas se algum problema for mais complexo, é importante considerar um grupo de trabalho para levantar soluções a serem deliberadas posteriormente por quem tem prerrogativa de decisões administrativas;

**O presente documento foi redigido pelas seguintes psicólogas, de diferentes Unidades SIASS, a saber:**

Aline Santiago Barbosa - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

Ana Maria Jung de Andrade - Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)

Bianca Janssens - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Edna de Santana Melo e Silva - Instituto Federal Baiano

Juliana de Souza Medeiros - Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)

Leandra Silva Duarte - Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Mariana Valls Atz - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

**O presente documento também recebe apoio de psicólogas/os de diferentes Unidades SIASS e setores de Gestão de Pessoas de órgãos federais:**

Ana Carolina da Costa Araujo - UFC

Ana Vanessa de Medeiros Neves - Ministério da Saúde (Bahia)

Andre Israel Werneck Miranda -UFAL

Camila do Canto Perez – UNIPAMPA

Caroline Akemi Pinheiro Imai - INMETRO

Elen Mara Gomes de Léo - UFRRJ

Fernando Vieira Machado - IFTO  
Lara Cândido Alves - SIASS IFGoiano/IFG  
Larissa Barbosa Vieira Almeida - UFJF-GV  
Leticia Iorio Krause - IFSUL  
Luana de Barros Campos do Amaral - UFRPE  
Ludmila Silva Pinho - IF Sudeste MG  
Márcia Helena Maués de Abreu- IFPA  
Poliana Gonçalves Ferreira - Unifesspa  
Priscila Tavares de Oliveira - UFAL  
Thais de Camargo Oliveira - IFG  
Valéria Rodrigues Pacheco - IFB  
Viviane Oliveira lopes de souza - IFFLUMINENSE  
Willian Mella Giroto - UFRGS

## **PRINCIPAIS FONTES**

Barros, M., Lima M., Malta D. et al. (2020). Relato de tristeza/depressão, nervosismo/ansiedade e problemas de sono na população adulta brasileira durante a pandemia de COVID-19. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 29 (4). <<http://dx.doi.org/10.1590/s1679-49742020000400018>>)

BRASIL. Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 90, de 28 de setembro de 2021 - Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-90-de-28-de-setembro-de-2021-349566093>;

BRASIL. Portaria MPOG/SRH nº 1.261, de 5 de maio de 2010 - Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores. Disponível em <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=97&data=06/05/2010>

BRASIL. Portaria MS nº 1.565, de 18 de junho de 2020 - Estabelece orientações gerais visando à prevenção, ao controle e à mitigação da transmissão da COVID-19, e à promoção da saúde física e mental da população brasileira, de forma a contribuir com as ações para a retomada segura das atividades e o convívio social seguro. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-1.565-de-18-de-junho-de-2020-262408151>;

BRASIL. Portaria Normativa MPOG/SGP nº 3, de 25 de março de 2013 - Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=77&data=27/03/2013>

Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395, 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)

Conselho Federal de Psicologia. Cartilha com recomendações para Avaliação Psicológica durante a pandemia da Covid-19. Disponível em:

<https://site.cfp.org.br/cfp-lanca-cartilha-com-recomendacoes-para-avaliacao-psicologica-durante-a-pandemia-da-covid-19/>;

Conselho Federal de Psicologia. Resolução CFP nº 10/05 - Aprova o Código de Ética Profissional do Psicólogo. Brasília: DF, agosto de 2005. Disponível em:

<https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo-de-etica-psicologia.pdf>

Documento produzido pelas/os psicólogas/os dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: *Retorno ao Trabalho Presencial no Contexto da Pandemia Covid-19: orientações de saúde mental*, setembro de 2021. Disponível em:

<https://ifbaiano.edu.br/portal/coronavirus/wp-content/uploads/sites/94/2021/10/Retorno-Prese-ncial-e-Orientacoes-de-Saude-Mental-IFs.pdf>

Fundação Oswaldo Cruz (2020). Manual sobre biossegurança para reabertura de escolas no contexto da Covid-19. Disponível em:

[https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/manual\\_reabertura.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/manual_reabertura.pdf)

Fundação Oswaldo Cruz (2020). Plano de Contingência da Fiocruz diante da Pandemia da Doença pelo SARS-CoV-2 (COVID-19). Disponível em:

[https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/plano\\_de\\_contingencia\\_fiocruz\\_covid19\\_2020-03-13\\_v1-1.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/plano_de_contingencia_fiocruz_covid19_2020-03-13_v1-1.pdf)

Fundação Oswaldo Cruz. (2020). Saúde mental e atenção psicossocial na pandemia COVID-19: recomendações gerais. Disponível em:

<https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/04/Sa%C3%bade-Mental-e-Aten%C3%A7%C3%A3o-Psicossocial-na-Pandemia-Covid-19-recomenda%C3%A7%C3%B5es-gerais.pdf>

Fundação Oswaldo Cruz. (2020). Saúde mental e atenção psicossocial na pandemia de COVID-19: recomendações para gestores. Disponível em:

<https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/04/Sa%C3%bade-Mental-e-Aten%C3%A7%C3%A3o-Psicossocial-na-Pandemia-Covid-19-recomenda%C3%A7%C3%B5es-para-gestores.pdf>

Klübler-Ross, E. (1998). *Sobre a morte e o morrer: o que os doentes terminais têm para ensinar a médicos, enfermeiras, religiosos e aos seus próprios parentes*. 8ª ed. São Paulo: Martins Fontes.

Moraes, M. M. (2020). Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho. *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19 Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia*, v.2. Porto Alegre: Artmed.

Noal, D. S; Passos, M. F. D. & Freitas, C. M. (2020). Recomendações e orientações em saúde mental e atenção psicossocial na COVID-19. Disponível em:

[https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/10/livro\\_saude\\_mental\\_covid19\\_Fiocruz.pdf](https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/10/livro_saude_mental_covid19_Fiocruz.pdf)

Organização Mundial de Saúde (OMS). Folha informativa sobre COVID-19. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19#collapse-accordion-24202-8>

Organização Mundial de Saúde (OMS). Folheto Cuidados com a saúde mental do pessoal de saúde durante a pandemia de Covid-19. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/documentos/cuidando-salud-mental-personal-sanitario-durante-pandemia-covid-19>

Organização Mundial de Saúde (OMS). Guia com cuidados para a saúde mental durante a pandemia. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1707792>

Organização Mundial de Saúde (OMS). The current COVID-19 situation - Brazil. Disponível em: <https://www.who.int/countries/bra/>