

IMPACTO DA SAÚDE MENTAL NA GESTÃO DE PESSOAL DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Érika Patrícia Pereira Valadão¹; Maria Carolina Costa de Freitas¹; Wervilin do Nascimento Loro¹; Omar Carrasco Delgado²

¹ Acadêmico do Curso de Administração – Faculdade Multivix Cariacica

² Doutor em Educação – UDE; Mestre em Educação – UFES; Especialista em Gestão Comunicação – UMSP; Graduado Comunicação Social – UFES – Professor Multivix – Cariacica

RESUMO

A abordagem deste estudo diz respeito ao impacto da saúde mental na gestão de pessoal durante a pandemia da Covid-19. Com o avanço da pandemia e das medidas de restrição e isolamento social impostas pela COVID-19, houve um impacto direto em todos os seguimentos da sociedade, especialmente nos profissionais de enfermagem. Diante deste contexto, delimitou-se como problema de investigação a seguinte questão: Qual o impacto da saúde mental na gestão de pessoal durante a pandemia da Covid-19? A fim de se compreender melhor essa questão, definiu-se como objetivo geral analisar de que maneira a gestão de pessoal absorveu a pandemia da Covid-19 e o que esta crise na saúde gerou impactos na saúde mental da gestão de pessoal. A justificativa do estudo está no fato de mostrar que a pandemia de novo coronavírus vem impondo mudanças substanciais no modo de ensinar e formar profissionais em todo o mundo. Assim, nesse estudo destacou-se a formação do Enfermeiro que tem requeridos novas possibilidades, já que se deve buscar formas de voltar as atividades de ensino e viabilizar os cuidados e perfil desses profissionais. No que diz respeito à metodologia utilizou-se a pesquisa bibliográfica por meio de revisão de literatura de cunho descritivo.

Palavras-chave: COVID-19, gestão, pessoas, impacto, saúde, mental.

ABSTRACT

The approach of this study concerns the impact of mental health on personnel management during the Covid-19 pandemic. Through the advance of the pandemic and the restriction and social isolation measures imposed by COVID-19, there was a direct impact on all segments of society, especially on nursing professionals. In this context, the following question was defined as a research problem: What is the impact of mental health on personnel management during the Covid-19 pandemic? In order to better understand this issue, the general objective was defined to analyze how personnel management absorbed the Covid-19 pandemic and what this health crisis impacted on the mental health of personnel management. The study is justified by the fact that it shows that the new coronavirus pandemic has been imposing substantial changes in the way of teaching and training professionals around the world. Thus, in this study, the training of nurses was highlighted, which has required new possibilities, as ways to return to teaching activities and enable the care and profile of these professionals must be sought. With regard to the methodology, bibliographical research was used through a descriptive literature review.

Keywords: COVID-19, management, people, impact, mental health.

1.INTRODUÇÃO

A abordagem deste estudo diz respeito ao impacto da saúde mental na gestão de pessoal durante a pandemia da Covid-19.

O ano de 2020 foi desafiador para a ciência, para economia e para a sociedade. O surgimento do vírus Sars-Cov-2, responsável pelo óbito de mais de um milhão de pessoas ao redor do mundo em poucos meses culminou em grande sofrimento mundial. Esse novo vírus que teve seus primeiros casos descobertos na China, em dezembro de 2019, por meio de sintomas como tosse, febre, perda de olfato e paladar, sendo capaz de causar infecções respiratórias graves (GONÇALVES, 2018).

Com o avanço de casos da COVID-19 no mundo a Organização Mundial da Saúde declarou o estado de pandemia em 11 de março de 2020 e o fato foi noticiado em todos os meios de comunicação e passou a ser notícia e motivo de preocupação para toda a população. O novo coronavírus foi capaz de atingir, em menos de três meses, cento e quatorze países, inclusive o Brasil. A rápida disseminação do vírus adveio do seu altíssimo poder de contágio (BRASIL, 2020).

O pouco conhecimento da comunidade científica sobre sua forma de contágio e tratamento a OMS passou a informar que ainda não existia um tratamento eficaz ou vacina para a doença, e recomendou a adoção de medidas de controle social para retardar o seu avanço na sociedade.

Muitos foram os impactos iniciais da pandemia da COVID-19, destacando-se principalmente, o fato de que havia a necessidade de as pessoas ficarem em casa, por meio de um isolamento social. Inicialmente havia projeções que indicavam que as medidas de controle da pandemia poderiam se prolongar por 2 ou 3 meses, mas estas projeções não se confirmaram e as medidas restritivas de isolamento social e limitações de atividades presenciais se estendem até mesmo um ano depois.

Por meio do avanço da pandemia e das medidas de restrição e isolamento social imposta pela COVID-19, houve um impacto direto em todos os seguimentos da sociedade, especialmente nos profissionais de enfermagem. Diante deste contexto, delimitou-se como problema de investigação a seguinte questão: Qual o impacto da saúde mental na gestão de pessoal durante a pandemia da Covid-19?

A fim de se compreender melhor essa questão, definiu-se como objetivo geral analisar de que maneira a gestão de pessoal absorveu a pandemia da Covid-19 e o que esta crise na saúde gerou impactos na saúde mental da gestão de pessoal.

A justificativa do estudo está no fato de mostrar que a pandemia de novo coronavírus vem impondo mudanças substanciais no modo de ensinar e formar profissionais em todo o mundo. Assim, nesse estudo destacou-se a formação do Enfermeiro que tem requeridos novas possibilidades, já que se deve buscar formas de voltar as atividades de ensino e viabilizar os cuidados e perfil desses profissionais.

No que diz respeito à metodologia utilizou-se a pesquisa bibliográfica qualitativa, por meio de revisão de literatura, que foi de cunho descritivo. O que será visto posteriormente em capítulo à parte.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O SURGIMENTO DA COVID-19

A crise pandêmica da COVID-19 tem representado ao longo do último ano um dos maiores desafios em saúde pública em escala global desde o último século. Até o início do mês de janeiro de 2020 ainda não havia indícios que denotassem a enorme crise que viria a se instalar no globo. Em investigações preliminares, ainda na China, foi encontrado um estabelecimento comercial local que realizava a venda de carne e subprodutos da mesma de animais silvestres, como sendo a provável causa das contaminações pela nova doença (BRASIL, 2020).

As medidas mais que necessárias para tentar conter a pandemia da COVID-19 trazem um efeito colateral social e econômico bastante significativo (WHO, 2020).

Já no início da pandemia, alguns estudos apontaram possíveis caminhos para a Gestão de Pessoas (GP) seguir diante da realidade pungente. Esse desafio destaca a função da área de GP dentro das organizações. No editorial do dia 24 de março de 2020 da revista *The Economist* foi feita uma análise relacional entre as duas últimas crises econômicas no que tange à sobrevivência das organizações. Diferentemente da última crise financeira de 2008, no qual os diretores financeiros tinham uma enorme importância na contenção da crise econômica nas empresas, no momento atual os diretores de GP se apresentam como um dos agentes principais para a manutenção das organizações (THE ECONOMIST, 2020 Apud CEZAR, NEVES, 2020, p. 194).

Era esperado que após a interdição do estabelecimento naquelas primeiras semanas de 2020 fosse medida suficiente e eficiente para disseminar o risco de novas contaminações, pois até aquele momento cerca de 800 comércios próximos haviam sido investigados e não haviam encontrado outros locais que pudessem ser suspeitos. Neste íterim a Organização Mundial de Saúde - OMS adotou medidas que eram muito próximas das medidas adotadas contra o vírus da influenza, causador da gripe comum (BRASIL, 2020).

Carnevale e Hatak (2020, p. 195), indicam que com o advento da pandemia:

As relações sociais sofreram impacto diário considerando o mundo virtual e que a substituição de encontros sociais presenciais por virtuais com colegas de trabalho, pode ser um grande ponto de engajamento. Além disso, sugerem que as empresas precisam dar suporte aos funcionários sobre serviços para crianças, de forma a ajudá-los na gestão da dinâmica familiar no contexto da pandemia. Também, sobre essa questão familiar, alertam para o olhar cuidadoso que as empresas devem ter com aquelas pessoas que moram sozinhas.

Sobre esse contexto pós pandemia, há propostas acadêmicas que sugerem às empresas utilizar estratégias de valor para se fazer gestão, desenvolver o comportamento empático dos líderes para que expondo sua vulnerabilidade haja mais alinhamento e conexão com a equipe – pressupondo uma transformação cultural –, focar em uma gestão de aprendizado virtual para a nova realidade de contato social e profissional pela internet e, uma gestão de liderança visionária que vai trazer novas ideias para a nova realidade.

Tudo isso, como iniciativa da alta gestão e tendo como resultado o comprometimento organizacional dos funcionários e a excelência. Ou seja, a GP precisa, mais do que nunca, firmar seu posicionamento e atuação estratégicos (CHOWDHURY, 2020, p. 195).

O que se observa, principalmente nas empresas, é que quando começou-se o desenvolvimento da pandemia, havia ainda pessoas internadas e uma com quadro clínico agravado em decorrência de outras doenças veio a óbito, neste período o agente causador da doença foi identificado como o vírus da família coronaviridae e de acordo com a subseção da OMS responsável pela investigação de doenças emergentes deixou claro que não havia transmissão humana constante e adotou medidas de alerta paliativas onde todos os viajantes que visitaram, entraram e saíram da cidade de Wuhan deveriam procurar seus médicos e informar sobre a viagem (MACHADO, 2020).

Na data do dia 12 de janeiro de 2020, pesquisadores e cientistas chineses divulgaram o sequenciamento do vírus transmissor e a OMS divulgou um alerta oficial que permitiria que outros países passassem a identificar o vírus por meio de exames laboratoriais – O pânico e o caos começaram a ser evidenciados por meio das notícias de que viajantes oriundos de Wuhan haviam transmitido a doença a outras pessoas, antes do final daquele fatídico mês a transmissão entre humanos de maneira constante passou a ser reconhecida oficialmente, até então com quase quinze mil casos conhecidos, com quadros graves e óbitos. No dia 30 de janeiro de 2020, a OMS

declarou estado de emergência pública por meio da portaria ESPII - Emergência de Saúde Pública de Relevância Internacional (BRASIL, 2020).

Logo, a portaria divulgou orientações específicas na tentativa de controlar o espalhamento da doença e do surto coletivo que havia se instaurado no mundo, estabeleceram-se em diversos países medidas enérgicas para conter as contaminações com isolamento social, distanciamento físico e isolamento dos doentes, infelizmente ainda não tinha sido possível prever que estávamos diante de uma crise generalizada, a maior desde o ano de 1918, com a gripe espanhola (BRASIL, 2020).

2.2TEMPOS DE PANDEMIA: COVID-19

A política de educação na saúde implementada pelo Deges/SGTES tem, como um de seus eixos estruturantes, a integração entre as instituições de ensino e os serviços de saúde, caracterizada por ações que visam à mudança das práticas de formação e atenção, do processo de trabalho e da construção do conhecimento, a partir das necessidades dos serviços (DIAS, 2020).

O acolhimento expressa as relações que se estabelecem entre usuário e profissionais na atenção à saúde. Implica uma relação cidadã e humanizada, de escuta qualificada. Essencial para a reorganização dos serviços promove a ampliação efetiva do acesso à Atenção Básica e aos demais níveis do sistema. Relaciona-se, portanto, com o vínculo entre o usuário e o serviço de saúde, com a resolubilidade do atendimento e com a adequação do serviço às necessidades dos usuários (GUERRERO et al., 2016).

De acordo com Cardoso (2018) a ESF pressupõe uma intervenção que impulse a transformação da realidade vivenciada. Assim, propõe que o processo de trabalho propicie estas modificações: reorganização das agendas dos profissionais, horários protegidos para reuniões de equipe e educação continuada, agenda que contemple consultas eletivas e de urgência, e manutenção dos procedimentos específicos da APS.

Para Martins (2015) a falta de padronização, periodicidade e efetividade das visitas domiciliares gera inadequado uso do tempo dos profissionais, e desassistência de pacientes que necessitam de cuidado domiciliar. Dessa forma, sugere a programação das visitas domiciliares por critérios definidos e a conscientização da população sobre quais pacientes necessitam prioridade.

O enfrentamento da pandemia da Covid-19 está tornando mais evidente as demandas históricas da enfermagem quanto às condições de trabalho, à extensão da jornada laboral, ao dimensionamento de pessoal, à remuneração e, até então, à visibilidade social da categoria. Somam-se às antigas demandas, o alto risco de contaminação pelo novo coronavírus, a possibilidade de transmitir a doença a terceiros e familiares, a escassez de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e os dilemas éticos vivenciados por profissionais que atuam na linha de frente do cuidado a pessoas com Covid-19 (SANTOS, 2018). A figura 1 demonstra o percentual da população cumprindo medidas de distanciamento por Estado.

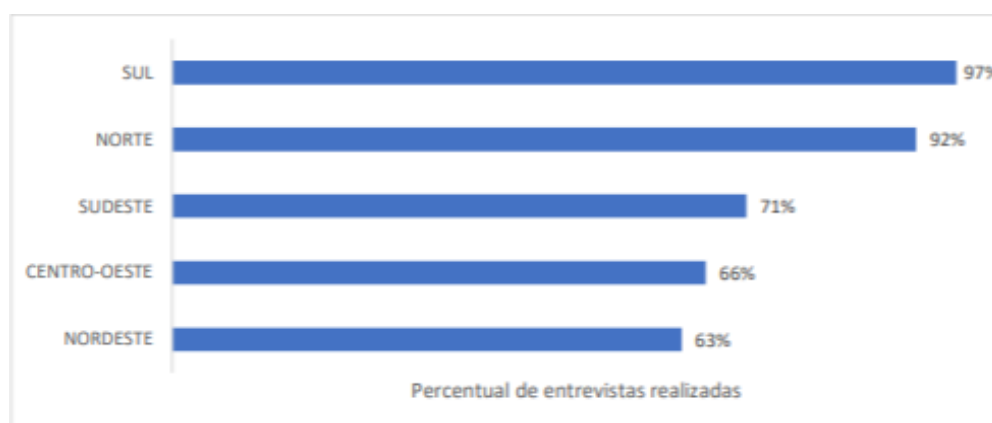
Figura 1 - % da população cumprindo medidas de distanciamento por Estado



Fonte: <https://epidemiologia-ufpel.org.br/uploads/downloads/276e0cffc2783c68f57b70920fd2acfb.pdf>

A seguir, são apresentados os percentuais de testes realizados por estado. No Acre, Amapá, Amazonas e Sergipe, 100% das entrevistas previstas foram concluídas. No Mato Grosso (26%), Paraíba (27%), Pernambuco (39%) e Rio Grande do Norte (50%), menos da metade dos testes previstos foram realizados.

Figura 2 - Testes realizados por Estado



Fonte: <https://epidemiologia-ufpel.org.br/uploads/downloads/276e0cffc2783c68f57b70920fd2acfb.pdf>

A pandemia do COVID-19 trouxe outra conotação para os profissionais da área de gestão de pessoas. Dessa forma é necessário que as organizações laborais adotem estratégias e ações para capacitação dos trabalhadores quanto aos meios de transmissão do vírus e as medidas preventivas para eliminar e/ou reduzir a

transmissão viral, sinais e sintomas da doença, métodos diagnósticos e tratamentos. Enfim, provê-los de conhecimentos necessários para cuidar com qualidade e, ao mesmo tempo, protegerem-se da contaminação por meio de práticas assistenciais seguras (DIAS, 2020).

Os profissionais de Gestão de Pessoas em seus horários de trabalho ficam expostos aos mais diversos tipos de estresse e pressão vivida no ambiente hospitalar.

Os autores Acioli et al (2013) ressaltam que resultados positivos têm sido observados na literatura, demonstrando que a inserção de práticas de atividade física, como ginástica laboral, no ambiente de trabalho tem colaborado de forma significativa para melhora nos domínios da saúde e na percepção da qualidade de vida. Diante disso, medidas simples e de baixo custo como a avaliação do nível de atividade física e o acompanhamento destes profissionais podem prevenir problemas futuros de saúde, diminuindo o absenteísmo, aumentando o rendimento pessoal e conseqüentemente possibilitando a melhora da qualidade do serviço prestado (ACIOLI et al., 2013).

Portanto é necessário fortalecer o trabalho em equipe multiprofissional, promover a comunicação eficiente e eficaz entre as várias instâncias do trabalho em saúde, bem como intra e inter equipes. Também se destaca a necessidade de espaços coletivos para discussão dos casos e trocas de experiências, pois esta é uma estratégia que visa não só incrementar o processo de aprendizagem acerca do fenômeno em tela, quanto para promover acolhimento e coesão entre os profissionais.

2.3 O STATUS DE PANDEMIA

Em meados de abril de 2020 já haviam ocorrido mais de 2 milhões e meio de casos e mais de 150 mil mortes em todo o mundo pela COVID-19, e ainda eram previstos muitos casos nos meses que se viriam, no Brasil até então já haviam ocorrido mais de 20 mil casos confirmados e cerca de 1.500 mortes pela doença, um número ainda pequeno se comparado aos números do início do ano de 2021 que totalizaram mais de 225 mil mortes (BRASIL, 2021).

O conhecimento escasso e insuficiente da comunidade científica sobre a COVID aliado à sua alta capacidade de contaminação e velocidade de disseminação, além da alta letalidade em populações vulneráveis acarretaram em incertezas sobre quais

estratégias seriam eficazes no combate à doença. No Brasil, o desafio se tornou ainda maior pois ainda pouco se sabe sobre as características de transmissão e quais fatores levam ao agravamento da doença em um país onde o contexto de desigualdade social, péssimas condições de saneamento básico em diversos estados, condições desumanas de moradia sem o acesso sistemático a recursos básicos de sobrevivência como a água e em situação irremediável de aglomeração (BRASIL, 2020).

Inicialmente as medidas de ação foram divididas em quatro fases, contenção: tendo início a partir da confirmação da contaminação pela doença, realizando o registro de casos da região afetada; mitigação: tem seu início a partir da confirmação da instalação do surto pela doença na região.

Nesta fase o objetivo é evitar a contaminação pelos grupos de risco, por meio do isolamento social, toques de recolher e afastamento físico; supressão: esta fase tem início quando as medidas anteriores falharam seja pelo desrespeito ao isolamento social, seja pela ausência de testes para identificar novos casos da doença ou pela completa ausência de políticas públicas que garantam o auxílio necessário aos órgãos de saúde nas medidas de prevenção; e por fim tem início a fase de recuperação, quando ocorrem evidências sólidas da diminuição de casos, esta última fase visa a recuperação do sistema de saúde e da economia, reorganização social do país, que no caso do Brasil já se encontrava precária antes da pandemia (BRASIL, 2020).

3.PROCEDIMENTO METODOLOGICO

Como método de estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, dentre outros. Já na visão de Oliveira (2007, p. 69) “A pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico tais como livros, enciclopédias, periódicos, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos”.

Foi realizada revisão de literatura por meio de pesquisa de artigos nas bases de dados Lilacs, Scielo, PubMed, JAOA e Cochrane Central Register of Controlled Trials no

período até 2020. Os descritores de assunto utilizados foram: Saúde. Pandemia. Covid. Trabalhador. Gestão RH.

Em relação aos critérios de inclusão, optou-se por utilizar artigos que abordam o tema sem data limite de publicação. Foram excluídos os artigos que não eram de publicações científicas.

4. DISCUSSÃO E REFLEXÃO

4.1 GESTÃO DE PESSOAS

O Desenvolvimento de Pessoas é uma das ferramentas que mais tem recebido atenção das empresas ultimamente e que mais tem sido alvo de mudanças. Isso tem ocorrido, pois as empresas perceberam que, além de colocar a “pessoa certa no lugar certo”, elas precisam desenvolver os talentos e as competências de seus empregados. A mudança comportamental e o desenvolvimento do empregado são imprescindíveis para o estabelecimento de uma empresa competitiva no mercado. Moura (1997, p. 4) afirma que:

Nada mais constante que a mudança. Além daquelas ocorridas recentemente, o mundo está mudando e vai mudar ainda mais. Se mudarem as regras do jogo, deve-se mudar o jeito de jogar. Em geral, as empresas não acompanham as mudanças ocorridas no âmbito ou o fazem mais lentamente. Isso quer dizer que, via de regra, a organização e o modo de gestão das empresas não têm acompanhado as transformações do mundo dos negócios.

Na Gestão de Pessoas, existe uma abordagem que tem como objetivo principal a aquisição de habilidades e competências. Sendo assim possibilita o crescimento tanto de nível técnico como comportamental.

Para que o que o desenvolvimento obtenha o resultado esperado deve ser planejado de forma estratégica. É necessário primeiro levantar as necessidades da empresa para, então, estabelecer um programa específico. Posteriormente deve ser avaliado, sendo que essa metodologia deve ser uma constante para que a empresa alcance a qualidade exigida nos seus processos de trabalho.

A administração deve privilegiar o desenvolvimento das pessoas, para tanto, não pode deixar de lado este fator integrante da organização que é a sua cultura. A essência

normativa e burocratizada que rege a instituição escolar não deve servir de base única para análise da cultura. É necessário que se faça valer a autonomia administrativa da escola e aí buscar diagnósticos que identifiquem a sua cultura. Para reflexão, pode-se questionar com Santos (1995, p. 101):

Está a cultura organizacional de nossa instituição de ensino preparada para alcançar o sucesso na gestão da qualidade total, que a organização deseja? É a atual cultura organizacional da nossa universidade permeável (aberta) ou apresenta barreiras (fechada) aos novos valores que devem ser introduzidos com a qualidade total, tais como o enfoque centrado nos clientes externos, a motivação dos clientes internos, e o comprometimento das pessoas envolvidas no processo, entre outros?

Posteriormente, partidários desta visão humanística investiram seus esforços no estudo do comportamento humano. Surge então, a unidade de pessoal dentro das empresas. Seu foco, porém, era extremamente legalista, ou seja, visava cumprir a legislação para fugir das sanções governamentais.

O ambiente de trabalho, até hoje, está centrado em políticas que não contemplam a dimensão maior das pessoas, o ser, caracterizando a ortodoxia desses processos de gestão. Chiavenato (1993) é o principal representante deste contexto ortodoxo das práticas de RH, consubstanciada nas cinco políticas aqui mencionadas: suprimento; aplicação; manutenção; desenvolvimento e controle, embora mais recentemente se manifeste por novas visões, mesmo com os pesquisadores mais clássicos da administração.

Apesar de o autor fazer um resgate histórico dos principais fatos que conduziram a uma nova visão da gestão com pessoas, mantém seu foco em questões operacionais de recursos humanos que, embora necessárias nas empresas, não se constituem mais nas teorias de fronteiras. Dentre os principais aspectos levantados pelo autor (1993, p. 136) estão:

A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Neste sentido, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para uma democratização dos conceitos administrativos. O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial. Realmente,

As ciências humanas, gradativamente, vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.

As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é considerado o fundador da escola. Dewey, indiretamente, e Lewin, mais diretamente, também contribuíram enormemente para a sua concepção. Também a sociologia de Pareto foi fundamental apesar de nenhum dos autores do movimento inicial ter tido contato direto com a sua obra, mas apenas com o seu maior divulgador na época, nos Estados Unidos.

As conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, pondo em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

Observa-se que cada indivíduo é uma personalidade diferenciada no contexto empresarial, que influi no comportamento e atitudes dos outros com quem mantêm contatos e é, por outro lado, igualmente bastante influenciado por aqueles que o cercam.

Cada indivíduo procura ajustar-se a outras pessoas e a outros grupos definidos, pretendendo ser compreendido, ser bem-aceito e participar, no sentido de atender aos seus interesses e aspirações mais imediatos. Seu comportamento é fortemente influenciado pelo meio ambiente e pelas várias atitudes e normas informais existentes nos grupos, conforme destaca Chiavenato (1993, p. 148):

É principalmente dentro da empresa que surgem as oportunidades de relações humanas, em face do grande número de grupos e às interações necessariamente resultantes. E exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhor resultados de seus subordinados; uma compreensão das relações humanas permite uma atmosfera onde cada indivíduo é encorajado a exprimir-se livre e sadiamente.

De modo geral o setor de Recursos Humanos das empresas acima possui visão ortodoxa, tida como única e verdadeira, mas que por meio do tempo, passou por evolução, chegando ao conceito do homem holístico. Fala-se então em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. Esse discurso é da década de 60, que conseguiu substituir o engenheiro e o técnico pelo psicólogo e sociólogo. Segundo Chiavenato (1997, p. 117):

Mayo e Roethlisberge fizeram extensas análises do impacto causado pela organização industrial e pelo sistema de autoridade unilateral sobre o indivíduo. Criticaram sobretudo a “abordagem molecular” e desumana imposta pela Administração Científica de Taylor e seguidores. Aos poucos, a abordagem clássico-centrada na tarefa e no método - foi cedendo lugar à abordagem humanística - centrada no homem e no grupo social.

A ênfase dada à tecnologia cedeu lugar à ênfase dada às relações humanas. Essa tentativa de mudança radical deu-se por volta da década de 30. De lá para cá, percebeu-se a existência do conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização e a necessidade de buscar uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas. Muita coisa foi escrita e quase nada foi feito.

É visto que o relacionamento entre pessoas e organização nem sempre é cooperativo e satisfatório. Muitas vezes, torna-se um relacionamento tenso e conflitivo, em que o alcance do objetivo de um lado impede ou cerceia o alcance do objetivo do outro lado. O conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar é muito antigo.

Na opinião de Oliveira (2003) a interação entre pessoas e organizações é um tema complexo e dinâmico e pode ser visualizado de diferentes maneiras. Um destes focos encontra abrigo nos conceitos de eficiência e eficácia quanto aos resultados da interação entre as pessoas e as organizações. Segundo este enfoque, de nada adianta ser somente eficiente, pois o indivíduo será avaliado negativamente pela organização por lutar apenas por seus próprios interesses pessoais e teria seus dias contados.

A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados.

Constata-se por meio das observações de Mezomo (1995) que além da complexidade organizacional, os administradores são responsáveis pela coordenação da prestação de uma vasta rede de serviços, exigindo complexa tecnologia e outros dependendo de cuidadosa atenção para com os fatores pessoais, sociais e culturais.

É fundamental frisar ainda que apesar do grau de importância da função, a administração na área da saúde tem sido tradicionalmente vista como sendo de menor importância e destituída do devido status, onde atualmente percebe-se por parte do governo uma desvalorização tanto do setor de saúde, quando dos profissionais que atuam nele.

Apesar dessa desvalorização é notório que, a prestação de serviços da saúde é um processo administrativo que exige planejamento, disponibilidade de recursos financeiros, avaliação de performance e outras tarefas básicas para que se atinja uma administração eficaz e de qualidade.

Logo o administrador do setor de saúde é o responsável final pelas atividades da organização que dirige. Precisa ser um agente de mudança organizacional, um inovador em termos de processo e de produtividade. Deve ser também um elemento integrador, regulador do sistema e um mediador no relacionamento com a comunidade e, finalmente, deve exibir forte liderança. Segundo Mezomo (1995, p. 16),

e para não trair sua função, desviando-se de seus objetivos, o administrador deve estar atento e praticar os “3 R” de Strauss; “resposta” às necessidades de demanda dos usuários do sistema de saúde, “responsabilidade” pelas funções de planejamento, organização, controle e coordenação dos serviços e “reconciliação” (ajuste, atualização) com vasta gama de conhecimentos, atitudes e habilidades que interagem no funcionamento do sistema.

Educação, experiência, envolvimento e habilidade são componentes da competência profissional, que também supõem ativo e efetivo relacionamento com os clientes, os profissionais e os educadores, neste sentido funções e responsabilidades emergentes da administração da saúde.

A partir das considerações até aqui feitas, pode-se caracterizar e enfatizar as seguintes funções e responsabilidades dos que administram a complexa área da saúde, de acordo com Mezomo (1995, p. 17), o que será visto a seguir por meio dos tópicos a serem apresentados a seguir:

Responsabilidade com a clientela: A administração não é feita para benefício da instituição, mas para o melhor atendimento dos que utilizam seus serviços. Administrar um sistema: Isto supõe que se conheçam todos os “insumos” que entram no “processo” que deve ser transformado num conjunto integrado de procedimentos visando à obtenção dos “resultados” de forma a garantir a efetividade dos serviços prestados e sua conseqüente aceitabilidade pela comunidade, sem esquecer ainda os princípios da equidade, da qualidade e da eficiência.

Formação de equipe: O complexo sistema de saúde só pode ser administrado por uma equipe profissionalizada e responsável pela adequada identificação dos “insumos”, pelo “processamento” dos mesmos e pela avaliação dos “resultados”. Mudança e inovação: A mudança se faz necessária pela própria variação dos “insumos” que entram no processo e a inovação é a resposta antecipada às tendências que se verificam na comunidade e que se transformarão, elas próprias, em novos “insumos”.

Eficácia: Ser eficaz é obter resultados da forma mais total e completa possível. Se a instituição não está obtendo resultados, o administrador não está sendo eficaz e será preciso verificar onde está a culpa.

Administração ativa (planejada): Agir apenas em função dos acontecimentos, reagindo a eles, é andar atrás da organização e não à sua frente.

Empresa e administração: crescimento vinculado: Nenhuma empresa é maior do que seu administrador. O crescimento da organização está vinculado ao crescimento dele, o que, aliás, é condição para evitar sua própria frustração, nascida, com frequência, de sua incompetência.

Normatização administrativa: O sistema (insumos-processo-resultados) supõe e exige um manual de organização, tanto geral quanto o específico de cada serviço, com procedimentos e normas técnicas e administrativas, com controles e avaliação, com padronização de processos e com definição de responsabilidades.

Raciocínio estratégico (visão em longo prazo) para fazer a interação do hoje no futuro: O hoje, o aqui e o agora da organização não devem esquecer o seu futuro. Pelo contrário, devem prevê-lo e antecipá-lo.

Para aproveitar as oportunidades, o futuro não deve ser deixado simplesmente acontecer; pois precisa ser planejado. E criar um futuro aceitável requer visão, alocação de recursos e vontade de trabalhar agora para aquilo que se quer mais tarde. Chiavenato (1992, p. 59) afirma que:

Uma empresa para existir é responsável pelo atendimento de uma certa parcela do mercado. Definida como participação no mercado ou marketshare, esse atendimento ao mercado pode ser representado pelo faturamento, volume de vendas, percentual do mercado atendido, ou outro indicador que represente o espaço da empresa.

Como possíveis novos cenários pós pandemia para a GP, o autor aponta a alteração de significado de trabalho, devido ao novo balanceamento que as pessoas estão fazendo entre vida profissional e pessoal e ao contexto virtual presente; liderança organizacional e o próximo normal, alertando à necessidade de lideranças mais empáticas, como já mencionado; comércio e educação sem contato, trazendo à tona a grande mudança de ambiente do presencial para o virtual e; voluntariado/solidariedade, destacando que o movimento para ajudar o mais próximo é uma grande oportunidade de engajamento (que será um outro tipo de engajamento) e de reerguer a sociedade, incluindo a empresa, trazendo novas ideias, novas pessoas, integrando a comunidade (YAWSON, 2020).

De forma geral, no novo normal, a Gestão de Pessoas (GP) precisará ser mais pragmática no sentido de apresentar resultados concretos, pautados em dados bem coletados, de fontes fidedignas, com instrumentos robustos, trazendo mais informações para uma melhor gestão das pessoas. O posicionamento estratégico será acelerado e precisa ser colocado em prática para ontem, mesmo em empresas

menores, porque a existência de estratégia não depende do tamanho da empresa. Se tem pessoas, pode ter estratégia de gestão de pessoas (CÉSAR, NEVES, 2020).

Portanto, quando se trata da interação humana no hospital é fundamental afirmar que a integração do corpo social da empresa constitui um fato social definido como interação humana.

4.2 SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR

Muitos estudiosos afirmam que o trabalho pode ser um fator gerador de saúde e bem-estar, mas também pode ser propulsor de desordem mental e infelicidade. Desse modo as atividades laborais possuem uma linha tênue que separa o sujeito de uma relação saudável e que dá sentido à vida de uma relação tóxica, penosa e vexatória e que igualmente define a identidade e o desenvolvimento do ser humano (DUARTE, 2019).

As mudanças ocorridas no que tange as doenças do trabalhador para adoecimentos do trabalho, de acordo com Menezes (2017) representou um importante limite para se passar a reconhecer o ambiente laborativo como um fator de adoecimento eximindo o profissional dos encargos oriundos da doença e responsabilizando a organização. Segundo Lima (2016), em seus estudos psicopatológicos foi constatado que os trabalhadores poderiam desenvolver quadros clínicos influenciados pelos fatores psicossociais, o que levanta a importância de as organizações investirem em condições sociais, salariais e climáticas adequadas.

O principal objetivo da psicologia atualmente não se refere somente a cura e a prevenção dos males e aflições emocionais, mas está concentrado em desenvolver ações que garantam a todos, acesso a recursos que promovam melhores condições de saúde mental a sociedade moderna. De acordo com Larangeira (2019), os esforços da psicologia não podem ser imersos somente na ausência de doentes, mas no desenvolvimento completo do ser humano em todas as suas nuances orgânicas e sociais.

Desse modo a psicopatologia dita tradicional está enraizada nos modelos costumeiros da fisiopatologia que tratam dos adoecimentos que acometem somente o corpo físico como, por exemplo, o diagnóstico e tratamento dos transtornos de personalidade e

transtornos mentais orgânicos como a depressão e a esquizofrenia. Sendo assim, é importante abranger nestes esforços e estudos as condições de adoecimento que englobam milhões de pessoas que embora se mantenham dentro da chamada normalidade por não serem diagnosticadas com transtornos severos ainda assim apresentam em níveis mais leves quadros de sofrimento psíquico, a exemplo dos trabalhadores (LARANJEIRA, 2019).

É comum encontrar sujeitos que por predisposições internas possuem propensão a desenvolver doenças de fundo emocional em decorrência da sobrecarga de trabalho e que não apresentam um funcionamento psíquico plenamente saudável. Contudo é importante enfatizar que embora faça parte do senso comum que as organizações de trabalho criam doentes mentais e psicológicos, este fato não é comprovado cientificamente. O fato é que o surgimento e o desenvolvimento de doenças como o estresse, a depressão, a ansiedade, a estafa mental e física assim como a formação de neuroses dependem de estímulos que são originados a partir de culturas e climas organizacionais inadequados além dos fatores inerentes ao construto da personalidade do indivíduo (MATTAR, 2017).

Entretanto, Tittoni (2016), destaca que é importante analisar a subjetividade do sofrimento embasando-o nas experiências que cada sujeito adquire no local em que desenvolve suas atividades laborais e assim como os autores Lima (2016) e Menezes (2017) apontam em seus estudos é importante considerar tanto o sujeito quanto a organização na análise da subjetividade do sofrimento, não desprezando nenhum fator.

Portanto é pacificado entre diversos estudiosos que o trabalho é um fator de extrema importância na vida de um indivíduo e como parte da vida do mesmo pode não ser fator determinante para o desencadeamento de problemas psicológicos, mas influência nas condições da saúde mental do trabalhador e pode se tornar fonte de prazer ou sofrimento. Neste sentido, nas conjecturas atuais é possível afirmar que o cenário pandêmico foi um fator de extrema importância e influência no adoecimento e na perda de qualidade da saúde mental dos profissionais da saúde (RAMOS, 2020).

Nos dias atuais é possível observar uma sobrecarga das atividades laborais e do aumento da pressão contra os trabalhadores de todo o mundo, uma ameaça invisível

fez com que os trabalhadores principalmente os trabalhadores da saúde, se sentissem sobressaltados com o cenário pandêmico que trouxe drásticas consequências a todos aqueles que fizeram e fazem parte da linha de frente ao enfrentamento da COVID-19 (ANDRADE, 2020).

Nesse contexto do novo normal, a Gestão de Pessoas (GP) precisa se reinventar. As discussões sobre isso já se iniciaram e várias são as preocupações da área (CALIGURI et al., 2020; ATHAR, 2020; YAWSON, 2020). Dentre elas, destaca-se o novo formato de trabalho, a cultura organizacional e o comprometimento dos indivíduos em trabalho remoto e como gerir isso (YAWSON, 2020; VIDAL, 2020; AKAO, 2020).

O tele trabalho, home office, trabalho remoto, não é algo novo, apresentando registros desde 1950 (ROCHA; AMADOR, 2018), mas não era algo largamente praticado no Brasil até a quarentena ocasionada pela pandemia do COVID-19. Porém, tudo aconteceu tão rápido e repentino que muitas empresas não conseguiram se estruturar de forma organizada para lidar com a situação e, trabalhar de casa, não pareceu tão simples e prazeroso quanto aparentava ser. No âmbito acadêmico, ainda são poucos os trabalhos relacionando o contexto da COVID-19 e a GP (ATHAR, 2020; CALIGURI et al., 2020; CHOWDHURY, 2020; KAUSHIK; GULERIA, 2020; YAWSON, 2020).

A GP, nesse contexto, terá que se preocupar ao mesmo tempo com as demissões em massa que estão ocorrendo e com a nova forma de relação empregado- empresa. Várias empresas já se reinventaram durante a pandemia e, buscando manter o comprometimento dos funcionários, bem como sua motivação, aumentaram cobertura de benefícios, criaram redes sociais internas, criaram jornais informativos de acompanhamento do avanço da pandemia, entre outras ações (AUGSTO JR., 2020; DALANEZI, 2020; RODRIGUES, 2020).

No novo normal, o individual se torna muito mais protagonista do seu trabalho, do que a empresa e precisa ter mais organização e gestão do tempo para manter a produtividade. Mesmo nessa realidade caótica, parece haver dados que comprovem o aumento da produtividade.

Os líderes de GP das organizações durante a pandemia precisaram tomar rápidas decisões com significativas consequências sociais e financeiras no sentido de conter

o agravamento de uma possível crise interna na organização. De uma forma ou de outra as ações de GP estão ligadas ao gerenciamento da distância, seja no nível social ou organizacional, que compreendem as incertezas, ambiguidades e importâncias do contexto atual (CALIGURI et al., 2020).

As habilidades de comunicação eficaz entre as partes, gerenciamento de recursos, integração de demandas externas e internas e autenticidade para inspirar expectativas de confiabilidade se tornaram de suma importância neste cenário (CALIGURI et al., 2020). Tudo isso, se vincula às bases da cultura organizacional e em como ela será vivenciada neste novo normal.

5. SUGESTÕES FINAIS

As conclusões finais do estudo mostraram que a Gestão de Pessoas precisa se posicionar de forma mais pragmática e lidar com dados concretos, não ter medo dos números e saber fazer contas e apresentar gráficos com estatísticas condizentes com a realidade e propostas futuras.

É preciso considerar o fator humano como ponto de partida para a construção da cultura organizacional voltada a criação de processos, sistemas, entregas, resultados. Assim, o objetivo deste ensaio teórico é propor caminhos de atuação para a GP fortalecer o comprometimento organizacional por meio da cultura organizacional no novo normal.

A Gestão de Pessoas no contexto do novo normal deve adotar medidas mais que necessárias para tentar conter a pandemia da COVID-19, pandemia esta que traz um efeito colateral social e econômico bastante significativo. Já no início da pandemia, estudos apontaram possíveis caminhos para a Gestão de Pessoas (GP) seguir diante da realidade pungente. Esse desafio destaca a função da área de GP dentro das organizações.

As conclusões mostraram ainda que a Gestão de Pessoas em tempos de Covid 19 vai precisar lidar com a maior humanização dos funcionários, contrário ao movimento do avanço tecnológico que tinha como protagonista a máquina, a tecnologia, os robôs. O fator humano é a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas

nesse momento pandêmico/pós pandêmico. O objetivo foi alcançado e a pesquisa vai continuar em uma Pós posteriormente.

REFERÊNCIAS

ACIOLI S, LUZ MT. Sentidos e valores de práticas populares voltadas para a saúde, a doença e o cuidado. *Rev enferm UERJ*. 2003; 11: 153-8.

BRASIL. **Trabalho**. Disponível em <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/@@search?SearchableText=COVID+19>. Acesso em 3 Ago. 2021.

AKAO, C. **O outro lado do home office**: As questões sobre as relações estabelecidas entre empresa e colaborador em quarentena ainda não foram resolvidas. Antigas regras ganham um molho extra de dúvida. [Entrevista concedida a] redação da Revista Melhor – Gestão de Pessoas, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/o-outro-lado-do-home-office/>. Acessado em 03 de set. 2020.

ALMEIDA, Ildeberto Muniz de. Proteção da saúde dos trabalhadores da saúde em tempos de COVID-19 e respostas à pandemia. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** ISSN:2317-6369 (online). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.140>. Acesso em 20 Mai.2021.

ANDRADE, L. **A dor e o processo emocional**. In: ANGERAMI-CAMON, v.A. (org.) **Urgências Psicológicas no Hospital**. São Paulo: Pioneira, 2020, p.l O1-121. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582007000100007. Acesso em 09 Mai. 2021.

ANDREAZZI, MFS & BRAVO, MIS. Privatização da gestão e Organizações Sociais na atenção à saúde. **Trab. Educ. Saúde**, v.12, n.3, p. 499-518, 2018.

ANELLI F, LEONI G, MONACO R, NUME C, ROSSI RC, MARINONI G, SPATA G, DE GIORGI D, PECCARISI L, MIANI A, BURGIO E, GENTILE I, COLAO A, TRIASSI M, PISCITELLI P. **Italian doctors call for protecting healthcare workers and boosting community surveillance during covid-19 outbreak**. *BMJ* 2020; 368:m1254. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2020.v25n9/3465-3474/en/>. Acesso em 30 Mai. 2021.

ATHAR, H. S. **The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic COVID-19**. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, v. 7, n. 5, p. 148-157, junho de 2020. Disponível em <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i5.1626>. Acesso em 3 de ago. 2021.

AUGUSTO JR., C. **A Atlas Schindler do pós-pandemia**. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. *Revista Melhor - Gestão de Pessoas*, julho de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-atlasschindler-do-pos-pandemia/> - Acessado em 15 Set. 2020.

AVANIAN JZ. **Mental Health Needs of Health Care Workers Providing Frontline COVID-19 Care: Editor's Comment COVID-19**. *JAMA* [Internet]. 2020. Disponível em: **Erro! A referência de hiperlink não é válida**. Acesso em: 15/05/2021.

BARBOSA Rute; LABRONICI, Liliana Maria; SARQUIS, Leila Maria Mansano; MANTOVANI, Maria de Fátima. Violência psicológica na prática profissional da enfermeira. **Rev. esc. Enferm**. USP vol.45 n° 1 São Paulo mar. 2016.

BARBOSA DJ, GOMES MP, SOUZA FBA, GOMES AMT. **Fatores de estresse nos profissionais de enfermagem no combate à pandemia de COVID-19: síntese de evidências.** *Comum. Ciênc. Saúde.* [Internet]. 2020. Disponível em: <http://www.escs.edu.br/revistaccs/index.php/comunicacaoemcienciasdasaude/article/view/651/291>. Acesso em 2 de mai. 2021.

BASTTISTELLI Bruna Moraes; AMAZARRAY, Mayte Raya; Koller, Silvia Helena. **O assédio moral no trabalho na visão de operadores do direito.** Sul, Porto Alegre, Brasil. *Psicologia & Sociedade Psicol. Soc.* vol.23 n°1 Florianópolis enero/abr. 2016.

BISSO, C. **Com a pandemia, entramos na casa das pessoas:** Para Cinthia Bossi, diretora de RH da Syngenta, tecnologia aproximou empresa e colaboradores e permite um conhecimento maior do que os motiva e mobiliza. [Entrevista concedida a] Gumae de Carvalho. *Revista Melhor – Gestão de Pessoas*, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/com-a-pandemia-entramos-na-casa-das-pessoas/> - Acessado em 05 de setembro de 2020.

BRASIL. Lei no 13.979 de 6 de fevereiro de 2020. **Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019.** *Diário Oficial da União, Brasília*, p. 1, 7 fev. 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm>. Acessado em: 18 de mai de 2021.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Boletim Epidemiológico - COE COVID-19.** n.6. Secretaria de Vigilância em Saúde, Brasília, 3.4.2020. Disponível em: <<https://portal.arquivos.saude.gov.br/images/bvs/pdf/2020/April/03/BE6-Boletim-Especial-do-COE.pdf>>. Acesso em 01/05/2020.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Boletim Epidemiológico – COE COVID-19.** Secretaria de Vigilância em Saúde, Brasília, 1.2.2020. Disponível em: <https://covid.saude.bvs.gov.br/>. Acesso em: 01/05/2021.

BRASIL. Ministério da Saúde (MS). Coordenação Geral de Saúde Mental, Álcool e Drogas. **Saúde Mental no SUS: as novas fronteiras da reforma psiquiátrica.** Relatório de Gestão para o período 2019-2020. Brasília: Ministério da Saúde (MS); 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000102&pid=S14138123201100130001100005&lng=en. Acesso em: 10/05/2021.

BRASIL. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa da Assistência Médico-Sanitária - 2019.** Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000154&pid=S14138123201100130001100032&lng=en. Acesso em: 10/05/2021.

CAMPIGLIA MCD. **A ambiguidade de uma profissão: o sofrimento psíquico na Enfermagem.** |Dissertação São Paulo; Universidade Federal de São Paulo; 2018. Disponível em: <http://repositorio.scielo.br/handle/11600/16037>. Acesso em: 10/05/2021.

CALIGURI, P.; DE CIERI, H.; MINBAEVA, D.; VERBEKE, A.; ZIMERRMANN, A. **International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic:** Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, v. 51, p. 697–713, junho de 2020. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>

CARDOSO, E. L. **Reorganização do processo de trabalho da Equipe de Saúde da Família a partir do diagnóstico situacional**. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Medicina. Núcleo de Educação em Saúde Coletiva. Formiga, 2018.

CARNEVALE, JB, & HATAK, I. **Emplosim Adjustment e Bem-estar em tele era de COVID-19: implicações**. Humano Recurso Gestão. Journal do O negócio Research (116), 183-18. 2020.

CARVALHO, G. **A criação de um novo normal: Imaginar o mundo pós-covid-19 é lançar um campo de muitas perguntas e poucas respostas**. Revista Melhor – Gestão de Pessoas, junho de 2020a. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-criacao-de-um-novo-normal/> - Acessado em 15 de setembro de 2020.

CARVALHO, G. **A crescente importância do papel de RH: Relembrando um bate-papo com o professor Joel Dutra sobre as mudanças na área de RH nos últimos 20 anos**. Revista Melhor – Gestão de Pessoas, julho de 2020b. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-importancia-crescente-do-rh/> - Acessado em 15 de setembro de 2020.

CÉSAR, Guilherme Dias; NEVES, Livia A. **Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho**. Revista Valore, Volta Redonda, 5 (edição especial): 192-205., 2020. Disponível em <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656/457>.

Acesso em 3 de out.2021.

CHAVES EC. **Stress e trabalho do enfermeiro: a influência de características individuais no ajustamento e tolerância ao turno noturno**. [Tese]. São Paulo; Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo; 2018. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p>

&nextAction=lnk&exprSearch=143581&indexSearch=ID. Acesso em: 10/05/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria processo e prática**. 5. Ed., São Paulo: Makron Books,2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books,1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books. 1993.

CHOWDHURY, S. **The 4v approach in strategic human resource management post-COVID-19**. International Journal of Engineering and Management Research, v.10, n.4, p.98-105, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.4.15>

COELHO, B.M. Residência em psiquiatria no Brasil: análise crítica. **Rev. psiquiatr.** Rio Grd. Sul. Porto Alegre, v. 27, n. 1, abr. 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-81082005000100002. 07/05/2021

COFEN - Conselho Federal de Enfermagem. **COFEN vai à justiça para preservar profissionais de enfermagem integrantes do grupo de risco [Internet]**. 2020. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/cofen-vai-a-justica-para-preservar-profissionais-integrantes-dos-grupos-de-risco_79210.html. Acesso em 2020 fev. 03.

COLOMBINI, Iderley. **Pandemias e crises: do feudalismo à sociedade capitalista atual**. 2020. Disponível em <https://scielo.org.br/pandemias-e-criSES-do-feudalismo-a-sociedade-capitalista-atual/>. Acesso em 15/05/2021.

COSTA Aldenan Lima Ribeiro Corrêa; MARZIALE Maria Helena Palucci. Relação tempo-violência no trabalho de enfermagem em Emergência e Urgência. **Revista Pesquisa Brasileira de Enfermagem**, 2016 maio-jun; 59(3): 337-43.

DALANEZI, C. **A mensagem certa da Syngenta**: A estratégia da Comunicação interna para a companhia enfrentar a pandemia com produtividade e confiança. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. Revista Melhor – Gestão de Pessoas, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/amensagem-certa-da-syngenta/> - Acessado em 10 de setembro de 2020.

DARUN, A. A. A.; RIDZUAN, M. **Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment**. International Journal of Engineering Business Management, v. 9, p. 1–9, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1847979017731669>

DELOITTE. DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2020. **The social Enterprise at work: paradox as a path forward**. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/humancapital/articles/tendencias-capital-humano.html>. Acessado em 03 Set. 2020.

DIAS, L.; MACHADO, S. **Educação superior em saúde**: a educação a distância em meio à crise do novo coronavírus no Brasil. Faculdade de Medicina. Rio de Janeiro. 2020.

DUARTE, J.c. **Movimento de consciência de um trabalhador com L.E.R.: um estudo de caso**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica (PUC) - São Paulo. Disponível em: <https://tede2.scielo.br/handle/handle/17285>. Acesso em: 09/05/2021.

EDITORIAL. **The coronavirus crisis thrust corporate HR chiefs into the spotlight**. The Economist. Londres, 24 mai 2020. Disponível em: <https://www.economist.com/business/2020/03/24/thecoronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight>. Acessado em 03 Ago. 2020.

FAVARET P, OLIVEIRA PJ. A Universalização excludente: reflexões sobre as tendências do sistema de saúde. **Planejamento e Políticas Públicas**. 2019; 3:139-162. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000113&pid=S1413-8123201100130001100011&lng=en. Acesso em:10/05/2021.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz. Brasil. Ministério da Saúde (MS). **Saúde mental e atenção psicossocial na pandemia Covid. Recomendações para gestores 2020**. Disponível em: <http://www.fiocruzbrasil.fiocruz.bvs.br/wp-content/uploads/2020/04/Sa%C3%BAde-Mental>. Acessado em 03 Jul. 2021.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente. 2002. p. 11-34.

FRANZMANN UT, Et. al. **Estudo das mudanças percebidas em usuários de Centros de Atenção Psicossocial do Sul do Brasil a partir de sua inserção nos serviços**. Saúde Debate 2018. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-11042018000800166&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acessado em 21 Jun. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa** / Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018.

GONÇALVES, A.S; GUARÁ, I. M. F. R. **Redes de proteção social na comunidade**. São Paulo, 2018.

GUERRERO, P. et al. **O acolhimento como boa prática na atenção básica à saúde**. Texto contexto - enferm., Florianópolis, v. 22, n. 1, p. 132-140, Mar. 2016.

GUIMARÃES, R. **RH tem de ser mais pragmático a partir de agora**: Para Ricardo Guimarães, da Thymus, a evolução já colocou o humano num patamar muito relevante para a empresa e para a sociedade. [Entrevista concedida a] redação da Revista Melhor – Gestão de Pessoas, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/rh-tem-de-ser-mais-pragmatico-a-partir-de-agora/>

HIRIGOYEN MF. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 7ª ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2016.

HIRDES A. A perspectiva dos profissionais da Atenção Primária à Saúde sobre o apoio matricial em saúde mental. **Ciê. Saúde Colet.** 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232015000200371&script=sci_abstract&tlng=pt. Acessado em 03 Mai. 2021.

HUANG L, LIN G, TANG L, YU L, ZHOU Z. Special attention to nurses' protection during the COVID-19 epidemic. **Crit Care** 2020; 24(1):120. Disponível em: <https://scielo.ncbi.nlm.nih.gov/32220243/>. Acessado em 03 Jun. 2021.

HUREMOVIC, D. **Psychiatry of Pandemics: A Mental Health Response to Infection Outbreak**. Gewerbestrasse: Springer Nature; 2019. Disponível em: <https://www.scielo.com.br/Psychiatry-Pandemics-Response-Infection-Outbreak/dp/3030153452>. Acessado em 07 Ago. 2021.

JUSTINO, A. L. A. Implantação do Programa de Residência em Medicina de Família e Comunidade da Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, n.5, p.1471-1480, 2016.

KANTORSKI LP, et al. Satisfaction with mental health community services among patients' relatives. **Rev. Bras. Epidemiol.** 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-790X2017000200237. Acessado em 22 Ago. 2021.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. Employee Relations and Engagement during COVID-19. Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies, v. 3, n. 2, p. 1-11, 2020. Disponível em <https://www.johnfoundation.com/journals/sparkling/sijmrsv3i2/employee-relations-and-engagementduring-covid-19/>. Acessado em 09 Set. 2021.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LARANGEIRA, S.M.G. **A realidade do trabalho em Tempo de Globalização. Precarização, exclusão e desagregação social.** In: SANTOS, J. V.T. **Violência em Tempo de Globalização.** São Paulo: Hucitec, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/spp/v17n2/a11v17n2.pdf>. Acessado em 03 Jul. 2021.

LIMA, AB. **Abordagem Psicossocial da LER: ideologia da culpabilização e grupos de qualidade de vida.** In: CODO, W; ALMEIDA, M.C.C.G. (org.) **L.E.R.: diagnóstico, tratamento e prevenção; uma abordagem interdisciplinar.** 3. ed., Petrópolis: Vozes, 2016, p.136-59. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/icse/v8n14/v8n14a08.pdf>. Acessado em 03 Set.2021.

LINDEN M, LECRUBIER Y, BELLANTUONO C, BENKERT O, KISELY S, SIMON G. The prescribing of psychotropic drugs by primary care physicians: an international collaborative study. *J Clin Psychopharmacol* 2019; 19(2):132-140. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000128&pid=S1413-8123201100130001100019&lng=en. Acessado em 03 Set. 2021.

MACHADO, C. C. Ciência contaminada: Analisando o contágio de desinformação sobre coronavírus via youtube. 2020. Disponível em: https://lilacs.org.br/ciencia-contaminada.pdf?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=cincia-contaminada. Acessado em 12 Set. 2021.

MAGAZINE LUIZA. Release de resultados. Disponível em https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?_0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==. Acessado em 03 Set. 2021.

MARTINS, S. C. **Sistematização das visitas domiciliares na Estratégia Saúde da Família Alfié,** São Domingos do Prata, Minas Gerais. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Medicina. Núcleo de Educação em Saúde Coletiva. Ipatinga,2015.

MARZIALE. Maria Helena Palucci. **A violência no setor saúde.** Latino-Am. Enfermagem v.12 n.2 Ribeirão Preto mar. /abr. 2016.

MATTAR Jr. **Moléstias ocupacionais, lesões por esforços repetitivos: um desafio para a cirurgia de mão.** In: CODO, W.; ALMEIDA, M.C.C.G. (Orgs.). **LER: diagnóstico, tratamento e prevenção.** Petrópolis: Vozes, 2017. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.lilacs.br/index.php/rcisaude/article/viewFile/4061/2145>. Acessado em 03 Jul. 2021.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 5-13. MEDICI, André Cezar. **Efeitos das pandemias na economia: da gripe espanhola ao COVID-19.** 2020. Disponível em: <https://www.bvs.com.br/efeitos-das-pandemias-da-gripe-espanhola-ao-COVID-19/> . Acessado em 03 Set. 2021.

MENEZES DE CARVALHO. Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus. **Psicologia em Revista**, v. 17, n. 3, p. 465-482, 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvs.salud.org/pdf/per/v17n3/v17n3a09.pdf>. Acessado em 02 Set. 2021.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z). Acessado em 03 Set. 2021.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da Qualidade na Saúde: princípios básicos.** São Paulo: J. C. Mezomo, 1995.

MINAYO GÓMEZ, C. A construção do campo de saúde do trabalhador: percurso e dilemas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, supl. 2, p. 21-32, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X1997000600003&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 10/05/2021.

MORAES, EB, SANCHEZ, MCO, VALENTE, GSC, SOUZA, DF & NASSAR, PRB (2020). A segurança dos profissionais de saúde em tempos de COVID-19: uma reflexão. **Research, Society and Development**. Disponível em: <https://www.bvs.net/publication/341262095> A segurança dos profissionais de saúde em tempos de COVID-19 uma reflexão. Acessado em 02 Set. 2021.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v.14, p. 224-247, 1979. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1). Acessado em 04 Set. 2021.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997, 180p.

OLIVEIRA Ane R Oliveira; OLIVEIRA, Ana Flávia P L D'. Violência de gênero contra trabalhadoras de enfermagem em hospital geral de São Paulo (SP). **Rev. Saúde Pública** v.42 n.5 São Paulo oct. 2018.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2003.

ORNELL, F. The impact of the COVID-19 pandemic on the mental health of healthcare professionals. **Cad. Saúde Pública**. 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232020006702499&script=sci_arttext. Acessado em 03 Set. 2021.

RAMOS, F. R. S. (2020). O desafio estético do trabalhador de saúde. **Revista Brasileira Enfermagem**. Brasília, 50 (3): 323-338. Disponível em: http://pepsic.bvs.salud.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=2460904&pid=S1677-1168200800010000600028&lng=pt. Acessado em 03 Ago2021.

ROCHA, C.T.M., AMADOR, F.S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos EBAPE, v.16, n.1, p.152-162, jan/mar 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acessado em 03 Set. 2020.

RODRIGUES, M.F. **Como superamos os desafios impostos pela pandemia**: A situação emergencial provocada pela pandemia da covid-19 elevou o RH da Hesselbach Company ao patamar de aliado essencial de gestores. *Revista Melhor – Gestão de Pessoas*, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/como-superamos-os-desafios-impostos-pela-pandemia/>. Acessado em 03 Set. 2020.

SANTOS, Genilson Bento dos; LIRA, Angélica Vanessa de Andrade Araújo; MATTOS, Marina Souza Barbosa; PACHÚ, Clésia Oliveira. Estratégias para redução do estresse ocupacional em trabalhadores da saúde durante a pandemia por COVID-19: uma revisão da literatura. **Research, Society and Development**. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/scielo/Windows/Downloads/9707-Article-133639-1-10-20201108.pdf>. Acessado em 03 Set. 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. Coimbra: Edições Almedina. 2020.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al. **Risco e vulnerabilidade nas práticas dos profissionais de saúde**. Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 33, n. 2, p. 205-212, 2018.

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégias de Recursos Humanos — Dimensões Competitivas**. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHRAIBER Blima; D' OLIVEIRA, Ana Flávia Pires Lucas; PORTELLA, Ana Paula; MENICUCCI, Eleonora. **Violência de gênero no campo da Saúde Coletiva: conquistas e desafios**. Ciênc. Saúde coletiva vol.14 n°.4 Rio de Janeiro jul. /ago. 2019.

SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, v. 25, n. 2, p. 3-16. winter, 2014. Disponível em https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-newawareness-of-organizationalculture/?Gclid=EAlaIqobChMlR0L39PTu6wIVl4SRCh2SxQAcEAAYASAAEgIB0PD_BwE. Acessado em 03 Set.2021.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G. D.; LIMA NETO, P. J. **Comprometimento no Trabalho e sua Relação com a Cultura Organizacional Mediada pela Satisfação**. RBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios/Review of Business Management, v. 20, n. 3, p. 401-420,2018. DOI:10.7819/rbgn. V 20i3.3947. Acessado em 07 Jul. 2021.

SOARES, Saulo Cerqueira de Aguiar. O direito da prevenção de riscos ocupacionais dos profissionais de saúde na pandemia de COVID-19: Violação da autonomia e da independência profissional dos médicos do trabalho. **Revista do Direito do Trabalho e do meio ambiente do trabalho**. 2020. Disponível em: <https://indexlaw.org/lilacs /revistadtmat/article/view/6351/pdf>. Acessado em 03 Set. 2021.

SOUZA E SOUZA LPS, SOUZA AG. **Enfermagem brasileira na linha de frente contra o novo coronavírus: quem cuidará de quem cuida?** 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/18444/11240>. Acesso em 3 de mar. 2021.

SUETH, A. **Cultura Organizacional e as mudanças irreversíveis pós pandemia: 47% das organizações pretendem encorajar mais a abertura, transparência e frequência na comunicação com os colaboradores**. [Entrevista concedida a] redação da Revista Melhor – Gestão de Pessoas, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/cultura-organizacional-e-as-mudancas-irreversiveis-pos-pandemia/>. Acessado em 03 Set. 2021.

TAJFEL, H.; TURNER, J.C. **The social identity theory of intergroup behavior**. In:

WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Ed.). Psychology of intergroup relations. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985, p. 7 – 24. TAJFEL, H. Human groups and social categories. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. 1997**. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia,

Administração, Contábeis e Atuários da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

TRAPÉ, TL; ONOCKO-CAMPOS R. The mental health care model in Brazil: analyses of the funding, governance processes, and mechanisms of assessment. **Rev. Saúde Pública.** 2017; 51:19. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102017000100211. Acessado em 03 Set. 2021.

TRIGUEIRO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. **Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional.** RGBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios/Review of Business Management, v.20, n.3, p. 378-400, jul-set., 2018. UFPEL. **Gráfico 1.**

Disponível em <https://epidemiology.ufpel.org.br/uploads/downloads/276e0cffc2783c68f57b70920fd2acfb.pdf>. Acesso em 3 Set.2021. UFPEL. **Gráfico 2.** Disponível em <https://epidemiology.ufpel.org.br/uploads/downloads/276e0cffc2783c68f57b70920fd2acfb.pdf>. Acesso em 3 Set.2021.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. **RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

VALÉCIO M. **Coronavírus: distância da família é desafio para enfermeiros** [Internet]. 2020. Disponível em: <https://www.posgraduacaoenfermagem.com.br/carreira-de-enfermagem/232-coronavirus-distancia-da-familia-e-desafio-para-enfermeiros>. Acesso em 3 de mar.2021.

VIDAL, M. **As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin:** Como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com a criação de um comitê de transformação. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. Revista Melhor Gestão de Pessoas, julho de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/as-licoes-que-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin/> - Acessado em 03 Set. 2021.

WORDL HEALTH ORGANIZATION. Physical and mental health key to resilience during COVID19 pandemic. Maio de 2020. Disponível em <http://www.euro.who.int/en/health-topics/healthemergencies/coronavirusCOVID-19/statements/statement-physical-and-mental-health-keyto-resilienceduring-COVID-19-pandemic>. Acessado em 03 Set.2021.

YAWSON, R. **Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic.** Human Resource Development International, v.23, n.4, p.406- 417, 2020.