

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

**Etec DE MONTE MOR
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BRENDA DE SOUSA VINUTO
CRISTIANO DA SILVA SANTOS
GIOVANNA SILVA DE ASSIS
ISABELLA MENDES ESPANHOLI DA SILVA**

**COMO PROMOVER O BEM-ESTAR MENTAL NO AMBIENTE DE
TRABALHO: Um guia ao gestor de recursos humanos do setor da
saúde**

Monte Mor

2021

**BRENDA DE SOUSA VINUTO
CRISTIANO DA SILVA SANTOS
GIOVANNA SILVA DE ASSIS
ISABELLA MENDES ESPANHOLI DA SILVA**

**COMO PROMOVER O BEM-ESTAR MENTAL NO AMBIENTE DE
TRABALHO: Um guia ao gestor de recursos humanos do setor da
saúde**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec de Monte Mor, orientado pela Prof.^a Helena Cibele de Souza Silva, como requisito para obtenção do título de Técnico em Administração.

**Monte Mor
2021**

RESUMO

A pandemia do novo coronavírus, além dos óbitos gerados e dos agravamentos na saúde física da população, trouxe também transtornos e mazelas na qualidade mental das pessoas: fosse pelo medo da infecção, da morte, da perda do emprego; fosse pelo desconforto das necessárias restrições sociais ou do cenário incerto de respostas eficientes de políticas públicas para agilizar o desenvolvimento e compra de vacinas para a imunização do povo brasileiro. O presente trabalho trata do desafio imposto pela pandemia da Covid-19 em relação à questão da saúde e segurança do trabalho em nosso país. José Roberto Falcone (2021), integrante do Grupo de Estudos de Saúde e Bem-Estar Corporativo de São Paulo, com base em dados da ONU, afirma que o Brasil “apresenta os maiores índices de afastamentos por problemas de depressão e Burnout, a pandemia expôs ainda mais a ferida [...]”. O objeto central dessa pesquisa alinha o engajamento do gestor da área da saúde quanto ao bem-estar mental dos profissionais do setor hospitalar, que foram severamente afetados pelas demandas e riscos decorrentes dessa crise sanitária. Enquanto muitos trabalhadores foram remanejados ao isolamento, à redução de jornada e ao trabalho home office, os profissionais da saúde se mantiveram na linha de frente, expostos ao risco de contaminação com sobrecarga de demanda, em condições precárias de proteção e treinamento (MOURA, FURTADO & SOBRAL, 2021). A fim de dimensionar o problema e propor soluções para promover o bem-estar mental dos trabalhadores da área da saúde, a lavra desse estudo recorreu à metodologia das pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Na atividade de campo buscou-se, através de formulário aplicado, auscultar o impacto celular do cenário nacional, compreendendo as necessidades, perspectivas e ações combativas de profissionais da saúde (líderes e subordinados) da rede de contatos dos pesquisadores deste trabalho. Quanto ao referencial teórico, esse trabalho, na esfera da Administração, recorre aos conceitos ligados à gestão de pessoas, perpassando a abordagem da segurança e saúde no trabalho sem descuidar das suas problemáticas atinentes, quais sejam: absenteísmo, afastamentos, baixo desempenho e produtividade, dentre outros.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Saúde mental; Bem-estar mental; Trabalhadores da saúde.

ABSTRACT

The pandemic of the new coronavirus, in addition to the deaths generated and the worsening physical health of the population, also brought disorders and ills in people's mental quality, it was for fear of infection, death, job loss; whether it was due to the discomfort of the necessary social restrictions or the uncertain scenario of efficient public policy responses to speed up the development and purchase of vaccines for the immunization of the Brazilian people. This paper deals with the challenge imposed by the Pandemic of Covid-19 in relation to the issue of health and safety at work in our country. José Roberto Falcone (2021), a member of the São Paulo Group for The Study of Health and Corporate Welfare, based on UN data, said that Brazil "has the highest rates of absences, depression, and burnout, the pandemic has further exposed the wound [...]". The central object of this research aligns the engagement of the health manager regarding the mental well-being of hospital professionals, who were severely affected by the demands and risks arising from this health crisis. While many workers were relocated to isolation, reduced hours and working home, health professionals remained on the front line, exposed to the risk of contamination with demand overload, in precarious conditions of protection and training (MOURA, FURTADO & SOBRAL, 2021). In order to size the problem and propose solutions to promote the mental well-being of health workers, the research of this study used the methodology of bibliographic, documentary and field research. In the field activity, we sought, through an applied form, to listen to the cellular impact of the national scenario, understanding the needs, perspectives and combative actions of health professionals (leaders and subordinates) of the network of contacts of the researchers of this work. Regarding the theoretical framework, this work, in the sphere of Administration, uses the concepts related to people management, going through the approach of safety and health at work without neglecting its problems, namely: absenteeism, absences, low performance and productivity, among others.

Keywords: People management; Mental quality; Mental well-being; Health workers.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1. REFERENCIAL TEÓRICO	8
1.1 Saúde e Segurança no Trabalho	8
1.1.1 Saúde mental no trabalho	9
1.2 Treinamento e Desenvolvimento na Gestão de Pessoas	10
1.2.1 Modalidades de treinamento	11
2. O CENÁRIO EMBLEMÁTICO DA PANDEMIA DA COVID-19	12
2.1 Uma Leitura Panorâmica	12
2.2 A questão da higidez mental dos profissionais da saúde e os desafios do gestor da área da saúde	13
2.3. Analisando os Dados da Pesquisa de Campo	14
2.3.1 Gestores	14
2.3.2 Funcionários	16
3. GUIA PRÁTICO PARA GESTORES DE HOSPITAIS	19
3.1 O guia	19
CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22
ANEXO I	25

INTRODUÇÃO

O Instituto Ipsos¹, em pesquisa encomendada pelo Fórum Econômico Mundial, ao analisar 30 países, constatou, neste primeiro trimestre do ano de 2021, que o atual cenário pandêmico piorou a saúde mental de 53% dos brasileiros. Esses dados cedidos à BBC News Brasil, cuja reportagem foi compartilhada pelo grupo Globo, incluiu ainda resultados de uma pesquisa realizada pela Fiocruz em 2020 que já apontava uma onda de sensações de tristeza, depressão, ansiedade e nervosismo, afetando entre 40% e 50% da população adulta do país. A referida matéria, noticiada no dia 14 de abril 2021, reproduziu também nessa oportunidade a advertência de Tedros Adhanom Ghebreyesus, diretor-geral da OMS (Organização Mundial da Saúde), que em maio de 2020, considerou o impacto da pandemia na saúde mental das pessoas como algo extremamente preocupante.

Enquanto muitos trabalhadores foram remanejados ao isolamento, à redução de jornada e ao trabalho *home office*, os profissionais da saúde se mantiveram na linha de frente, expostos ao risco de contaminação com sobrecarga de demanda, em condições precárias de proteção e treinamento (MOURA, FURTADO & SOBRAL, 2021).

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), entidade vinculada ao Ministério da Saúde, laureada como a mais destacada instituição de ciência e tecnologia da América Latina, através da Escola Nacional de Saúde Pública (Ensp/Fiocruz) e do Centro de Estudos Estratégicos (CEE/Fiocruz), conduziu uma pesquisa intitulada “Condições de Trabalho dos Profissionais de Saúde no Contexto da Covid-19 no Brasil”, cuja apuração indicou uma grande onda de tristeza, dor, insegurança, desgaste físico e mental, estruturas precárias e deficientes e, até mesmo, a insensibilidades de gestores e do público usuário do sistema de saúde ante as necessidades desses profissionais da linha de frente (LEONEL, 2021).

Apesar de protocolos definidos para médicos nesse cenário desafiador, tem-se constatado a ausência de treinamento adequado para esses profissionais, seja no amparo aos pacientes fragilizados, ou no próprio atendimento especializado a ser dispensado aos médicos e enfermeiros quanto à saúde mental. Nesse prisma,

¹ O Instituto IPSOS, atuante no mercado há mais de 40 anos, é a terceira maior empresa de pesquisa no mundo, possuindo escritórios estratégicos na África, América Latina, América do Norte, Ásia, Europa e Oceania.

estudos indicaram altas taxas de ansiedade, estresse e transtornos psicológicos, reforçando a necessidade de cuidados específicos aos profissionais da saúde, com a preponderância de médicos e enfermeiros (ORNELL et al., 2020). O contexto extremo de exaustão desses profissionais demanda oportunidades de reposição cognitiva e emotiva com vistas à superação e prevenção de transtornos mentais (MOURA, FURTADO & SOBRAL, F., 2021).

Portanto, considerando que a pandemia aumentou a incidência de casos de ansiedade, depressão e síndrome de Burnout desses profissionais, o gestor da área da saúde deve estar municiado de uma ferramenta prática e estratégica que lhe permita minimizar esses impactos negativos, promovendo o bem-estar e o desempenho qualitativo desses trabalhadores. Devemos sempre nos lembrar que saúde é um assunto de extrema importância, não só neste segmento; para cumprimento das metas, ter uma equipe com saúde mental estável, acarreta mais eficiência nos processos, nos atendimentos, nas tarefas do dia a dia.

A OMS (Organização Mundial da Saúde) e o Centro de Controle e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos (CDC) elencaram, recentemente, recomendações relevantes de saúde mental, inclusive com a abordagem de hospitais e centros de referência, ao propor, dentre outras ações, o estabelecimento de uma relação de transparência e confiança entre os funcionários, priorizando a equidade e o bem-estar; e a garantia de treinamento adequado para as equipes, fornecendo suporte ou supervisão (ORNELL et al., 2020).

Mediar uma relação transparente entre os funcionários, endossada na confiança e garantir treinamento de qualidade voltado ao bem-estar dos colaboradores são objetivos que evocam e invocam uma atuação substancial da esfera dos Recursos Humanos de uma organização. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é desenvolver um guia que auxilie gestores e/ou líderes no setor hospitalar quanto à articulação de ações que promovam o bem-estar mental dos seus colaboradores, gerando maior produtividade na organização e diminuição dos gastos diretos e indiretos decorrentes de uma saúde ocupacional débil.

A pesquisa bibliográfica realizada aborda as questões conceituais da Administração, desdobrando-as na disciplina do Recursos Humanos nos temas correlatos à segurança e saúde do trabalho, e treinamento e desenvolvimento de pessoas. Na atividade de campo buscou-se, através de formulário aplicado, auscultar o impacto celular do tema acolhido, compreendendo as necessidades, perspectivas e

ações combativas de profissionais da saúde (líderes de equipe e subordinados) da região de Campinas/SP, a fim de pautar estratégias na composição de um guia de gestão voltado à promoção do bem-estar mental dos trabalhadores da área da saúde.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Nas palavras de Chiavenato (2005), a Gestão de Pessoas deve nos remeter ao ideário de “falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação”. Já não se deve pensar no trabalhador como um mero objeto servil. As organizações são envidadas por pessoas que as representam em seus mais diversos setores e necessidades: liderança, planejamento, motivação, comunicação, tomadas de decisão, análises de situações e inovação. Nesse lanço, esclarece o referido autor:

Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e lhe dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios da empresa varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. [...] Administrar com pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro (Chiavenato, 2005).

Sob esse espectro conceitual, este trabalho embasa-se também na questão da saúde e segurança do trabalho como subtemas relevantes para análise dos problemas nele apresentados e discutidos, além de itens relacionados ao treinamento e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

1.1 Saúde e Segurança no Trabalho

O ambiente de trabalho está sujeito a condições que podem afetá-lo, seja na sua conjuntura física que impressiona diretamente os órgãos dos sentidos dos trabalhadores, ou no seu aspecto climático-organizacional a configurar comportamentos sociais, morais e psicológicos. Os efeitos desses fatores, positivos ou negativos, determinarão a viabilidade qualitativa da experiência de trabalho em uma organização. Se não houver excelência nesse quesito, ou condições minimamente razoáveis, a empresa sofrerá com alta rotatividade e com baixa produção laboral (CHIAVENATO, 2014, p. 401-402).

Uma Gestão de Pessoas responsável e competente deve assegurar um local de trabalho favorável à saúde física e mental dos seus colaboradores; nesse compasso, Chiavenato (2014, p. 402) adverte:

As doenças profissionais e os acidentes de trabalho provocam enormes prejuízos em termos de custos humanos, sociais e financeiros. Podem ocorrer ocasionalmente, mas precisam ser evitados por programas preventivos e profiláticos.

Os dimensionamentos físico e psicossocial do local de trabalho, voltados ao bem-estar integral do trabalhador, envolvem cuidados cruciais quanto à iluminação, ventilação, temperatura, ruídos sob controle rígido, conforto, bons relacionamentos interpessoais, contexto motivador para as atividades, gerência flexível e participativa *etc.* Nessa esteira, conclui, Chiavenato (2014, p. 403): “um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade”.

1.1.1 Saúde mental no trabalho

Para Chiavenato (2014, p. 403) uma definição ampla de saúde compreende o bem-estar físico, mental e social da pessoa; opera a sincronia positiva de corpo, mente e padrões sociais. Esse mesmo autor ainda destaca que o compromisso de um gestor com o cuidado geral do funcionário, inclui também seu envolvimento em relação ao bem-estar psicológico do indivíduo.

As pesquisadoras Santos e Correa (2007) nesse recorte, ao informar que “a área de saúde no trabalho é multidisciplinar por natureza”, teceram um estudo com o fito de explorar a interdisciplinaridade da saúde mental no trabalho e a gestão de pessoas, onde constataram uma estreita relação entre a higidez mental e os fatores organizacionais. Queixas de insatisfação, fadiga mental, desmotivação e dores corporais intensas mostram-se aparelhadas a modelos de gestão, planejamentos de trabalhos, sobrecarga laboral, comunicação falha e a relacionamentos interpessoais de baixa qualidade no ambiente ocupacional. Nesse contexto, uma mera intervenção clínica não pode lograr êxito sem que haja também ações paralelas de enfrentamento por parte do ente empresarial.

Há que se considerar que o trabalho deve promover a autorrealização e o desenvolvimento do ser humano em sua dimensão psicossocial, inclusive, sob pena de não cumprir eficazmente seu papel. Nas palavras de Santos & Correa (2007):

[...] o trabalho deixa de ser saudável quando perde o significado para o trabalhador, quando não favorece seu desenvolvimento, quando exige uma capacidade de adaptação incompatível com a realidade do indivíduo, enfraquece os vínculos coletivos, quando não lhe é dado chance de expressão, e é realizado sob condições materiais e psicológicas inadequadas.

A saúde mental ocupacional decorre da relação fatorial de elementos individuais, sociais, institucionais, prioridades administrativas, modelos de gestão, bem como de peculiaridades laborativas de certos setores (SANTOS & CORREA,

2007). De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (1998), estados depressivos, transtornos de ansiedade, transtornos de estresse pós-traumático, estresse, síndrome de *burnout* e morte por excesso de trabalho estão entre os principais problemas de saúde mental no trabalho (*apud* SANTOS & CORREA, 2007).

A ausência de ações de prevenção e intervenção nesse aspecto redundará, inevitavelmente, na computação negativa de absenteísmo, queda de desempenho, acidente no trabalho, até em problemas que extrapolarão o ambiente de trabalho (relacionamentos familiares por exemplo), além do enfraquecimento da própria organização empreendedora (SELIGMANN-SILVA, 2003 *apud* SANTOS & CORREA, 2007).

1.2 Treinamento e Desenvolvimento na Gestão de Pessoas

De acordo com os escólios de Ribeiro (2018), cabe ao gestor: selecionar a sua equipe, orientá-la, unir o grupo, estabelecendo alvos e padrões de desempenho; nesse propósito deve treinar, desenvolver, aprimorar seu time, motivá-lo, monitorar o desenvolvimento pessoal de cada membro do grupo, ajustando o percurso da equipe com *feedbacks* pertinentes e assertivos.

Na temática do treinamento e desenvolvimento, Chiavenato (2014, p.309-310) assinala que as organizações precisam de pessoas diferenciadas como protagonistas na condução excepcional de negócios, elaboração de produtos e prestação de serviços; essa necessidade das entidades empresariais requer treinamento intenso e primoroso dos seus colaboradores. O treinamento é uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento de competências nos colaboradores, alinhando-os às aspirações negociais de uma empresa. Mirando o desenvolvimento na Gestão de Pessoas, o referido autor (2014, p. 335), pondera que, embora o treinamento seja inarredável como ferramenta de melhora individual, ainda é um recurso insuficiente ante a presente “era de instabilidade e mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras”; sendo assim, é imperativo um esforço organizacional de maior amplitude na superação desses desafios.

Os conceitos, ora trabalhados neste capítulo, são de suma importância na leitura, interpretação e nas propostas de solução ou abrandamento dos problemas com os quais este presente trabalho pretende lidar.

1.2.1 Modalidades de treinamento

Ao tratar acerca das modalidades de treinamento, Gil (2007, p. 129-139) destaca a importância de um planejamento com base em um diagnóstico real. Isso é necessário para o delineamento de ações que possam se revelar efetivas.

Nesse sentido, o referido autor propõe duas abordagens componentes do planejamento: o projeto e o plano. O projeto caracteriza-se pelo enfoque administrativo, condensando elementos como: justificativa, público-alvo, conteúdo, instrutores, materiais e equipamentos, bem como o apoio administrativo de chefes e dirigentes de uma empresa.

O plano, por sua vez, perpassa critérios objetivos mais apurados afetos à elaboração apropriada de um conteúdo programático, de estratégias de ensino, recursos instrucionais e avaliação respectiva.

De posse de um planejamento, convém ajustá-lo a modalidades de treinamento que correspondam às necessidades a serem supridas. No que diz respeito ao público-alvo, há de se definir o segmento ocupacional: desenvolvimento gerencial (alta hierarquia), treinamento operacional (atividades produtivas) e treinamento técnico (de natureza técnica a níveis médio e superior).

Quanto à finalidade, considerar-se-á o conteúdo – a aquisição de conhecimentos; o processo – voltado à busca da mudança de atitudes; ou mesmo a combinação de ambos os critérios (tipagem mista).

Tem-se em conta, também, o momento do treinamento: se antes do ingresso na função (integração) ou já na fluência da atividade com uma programação decorrente de necessidades específicas detectadas. Os formatos de treinamento ainda contemplam o local de execução (se no serviço ou fora dele) e o nível de tecnologia aplicada (*flip chart*, mural didático, recursos de mídia digital etc.).

2. O CENÁRIO EMBLEMÁTICO DA PANDEMIA DA COVID-19

2.1 Uma Leitura Panorâmica

A ABRH-SP (Associação Brasileira de Recursos Humanos) elencou, no início do ano de 2020, em pesquisa própria, os itens que perfilhavam os planos de contingência de muitas empresas no Brasil, nos quais preponderaram programas de educação financeira, saúde mental, incentivo à prática de atividades físicas, orientação nutricional, ginástica laboral, voluntariado e home office. Na análise do pesquisador José Roberto Falcone, do Grupo de Estudos de Saúde e Bem-estar Corporativo de São Paulo, o decurso e agravamento da pandemia acabou por gerar mudanças nos critérios de prioridade na implementação dos projetos concebidos em um primeiro momento.

Empresas que sempre foram presenciais, nunca migrariam para serviços remotos se não fosse por meio dessa necessidade inadiável impingida pela pandemia. Aqui o *home office* e a reformulação digital definiram os rumos da sobrevivência dos negócios, dos trabalhadores e das famílias envolvidas. Em meio de uma grave crise, grandes e pequenas empresas, bem como empreendedores individuais ainda estão conseguindo inovar na forma como executam suas atividades. Inquestionavelmente, essas manobras de sucesso estão aferradas a competências administrativas que dialogam efetivamente com soluções interdisciplinares.

Nesse tom, a RAE (Revista de Administração de Empresas da FGV EAESP) encabeçou a análise de artigos representativos de diversos setores da esfera administrativa: Organizações e Gestão de Pessoas; Marketing; Operações em Cadeias de Suprimentos e Organizações para o Desenvolvimento Sustentável. O objetivo do periódico era contribuir com caminhos qualitativos na superação das atuais problemáticas que se impõem aos profissionais da administração.

De um total de 165 artigos avaliados pela RAE (2020), apenas cinco resistiram ao crivo. Muitos estudos falharam ao se concentrarem em uma farta abordagem meramente descritiva do cenário hodierno sem uma metodologia sólida para oferecer segurança na tomada de decisões. O que se pode destacar, todavia, é que as soluções se enviesam na conciliação de inovações tecnológicas, resiliência nas cadeias de produção, adaptações setoriais, comunicação eficaz, trabalho conjunto e interdisciplinaridade com outros ramos da ciência (saúde, tecnologia, sociologia, economia etc.).

Há que se considerar também que a saúde mental dos administradores e dos trabalhadores em geral carecem de atenção clínica e preventiva no universo corporativo. Em nossa atual realidade, os profissionais da administração unidos aos profissionais de saúde poderão palmilhar a ponte necessária para vencermos o profundo abismo esgarçado pela síndrome de *burnout*.

Tão logo, a leitura panorâmica desse horizonte de desafios nos revela um campo aberto para reflexões e, principalmente, ações competentes que se coadunam com o perfil ousado, técnico e sistêmico de um profissional da administração em todos seus níveis (estratégico, tático e operacional); uma oportunidade de insculpir lições na endopandemia, de forjar ferramentas que lançarão as bases para novos construtos na posteridade.

2.2 A questão da higidez mental dos profissionais da saúde e os desafios do gestor da área da saúde

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), entidade vinculada ao Ministério da Saúde, laureada como a mais destacada instituição de ciência e tecnologia da América Latina, através da Escola Nacional de Saúde Pública (Ensp/Fiocruz) e do Centro de Estudos Estratégicos (CEE/Fiocruz), conduziu uma pesquisa intitulada “Condições de Trabalho dos Profissionais de Saúde no Contexto da Covid-19 no Brasil”, cuja apuração indicou uma grande onda de tristeza, dor, insegurança, desgaste físico e mental, estruturas precárias e deficientes e, até mesmo, a insensibilidades de gestores e do público usuário do sistema de saúde ante as necessidades desses profissionais da linha de frente (LEONEL, 2021).

Esse estudo retrocitado constatou que a pandemia impactou de modo dramático a vida de 95% desses profissionais; 50% deles admitiu excesso de trabalho durante esse período crítico. Maria Helena Machado (apud LEONEL, 2021), coordenadora dessa pesquisa da Fiocruz, declarou que:

Após um ano de caos sanitário, a pesquisa retrata a realidade daqueles profissionais que atuam na linha de frente, marcados pela dor, sofrimento e tristeza, com fortes sinais de esgotamento físico e mental. Trabalham em ambientes de forma extenuante, sobrecarregados para compensar o elevado absenteísmo. O medo da contaminação e da morte iminente acompanham seu dia a dia, em gestões marcadas pelo risco de confisco da cidadania do trabalhador (perdas dos direitos trabalhistas, terceirizações, desemprego, perda de renda, salários baixos, gastos extras com compras de EPIs, transporte alternativo e alimentação).

Quase a metade desses trabalhadores (43,2 %) relataram não se sentir seguros no seu papel funcional de enfrentamento da Covid-19 em razão do suprimento deficiente de EPIs. As queixas, além daquelas relacionadas ao temor constante de contaminação no ambiente de trabalho, fazem também referência a estruturas precárias no desempenho da atividade e ao despreparo técnico-profissional diante das demandas contingenciais trazidas pela pandemia. Quanto às suas condições mentais, foi possível registrar, nesse estudo, casos significativos cujo teor sintomático revelaram episódios recorrentes de perda do sono, irritabilidade, choro frequente, apatia, falta de esperança, pensamentos suicidas, dentre outros distúrbios (LEONEL, 2021).

2.3. Analisando os Dados da Pesquisa de Campo

A fim de constatar uma repercussão local do quadro apresentado na pesquisa e citado na seção anterior, realizou-se uma atividade de campo com gestores e colaboradores de hospitais em Campinas-SP.

Nessa pesquisa, aplicou-se, por meio do Google Forms, dois formulários a funcionários (um dirigido aos gestores e o outro a seus subordinados) de dois hospitais privados de Campinas para levantar dados sobre a postura da gestão hospitalar no tratamento e prevenção de transtornos psicológicos dos seus trabalhadores, bem como, para auferir um recorte pontual mais próximo das impressões, receios, tristezas e expectativas desses profissionais em relação à pandemia da covid-19.

Após realizar a aplicação dos questionários, foi possível identificar os principais pontos desencadeadores de grandes impasses, tanto para os funcionários quanto para os gestores, como se verá a seguir.

2.3.1 Gestores

Três gestores de equipes, de um mesmo hospital, que participaram da pesquisa, respondiam por mais de 100 funcionários, considerando a somatória dos seus setores. Quando questionados (os gestores) sobre a presença de indicadores significativos de baixo rendimento, insatisfação no trabalho e absenteísmo ligados à pandemia e à saúde mental, foram unânimes em reconhecer esse declínio negativo na experiência dos seus liderados.

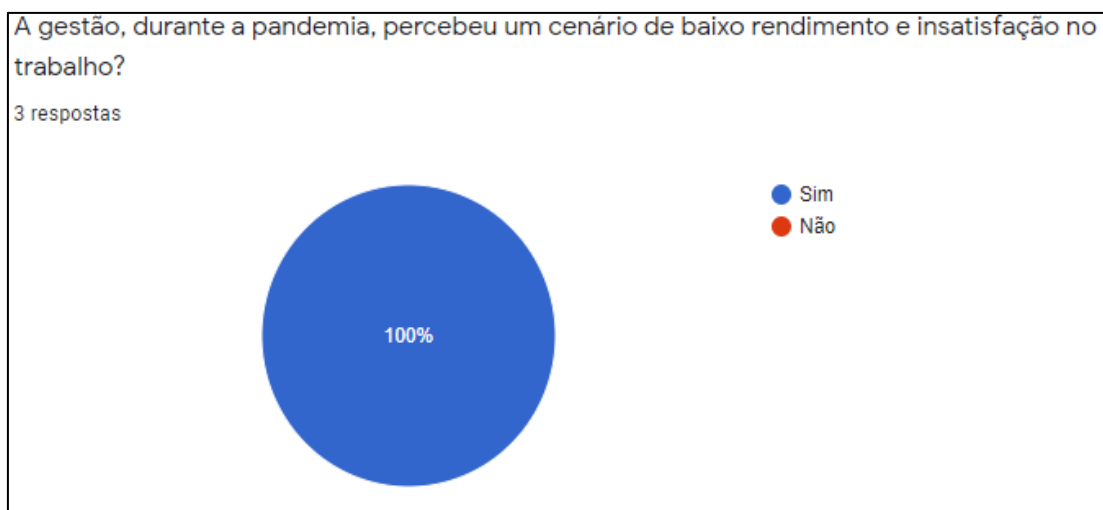


Gráfico 1 – CLIMA E PRODUTIVIDADE LABORAIS Fonte: Autores

Todos esses gestores testemunharam, também, episódios de ausência no trabalho decorrentes da exaustão físico-mental dos seus subordinados no período entre 2020 e 2021, inclusive com a ocorrência de 6 pedidos de demissão. Um dos gestores responsáveis da área farmacêutica do hospital relatou que houve 2 casos de afastamento no seu departamento como consequência de problemas de saúde mental.

A pesquisa ainda constatou que, a ansiedade, a depressão e a síndrome de *Burnout* são os casos de maior predominância desses trabalhadores da saúde, segundo a avaliação dos gestores entrevistados, colhida pelo recurso de caixa de seleção do Google Forms, que possibilita a marcação simultânea de várias opções-objeto.

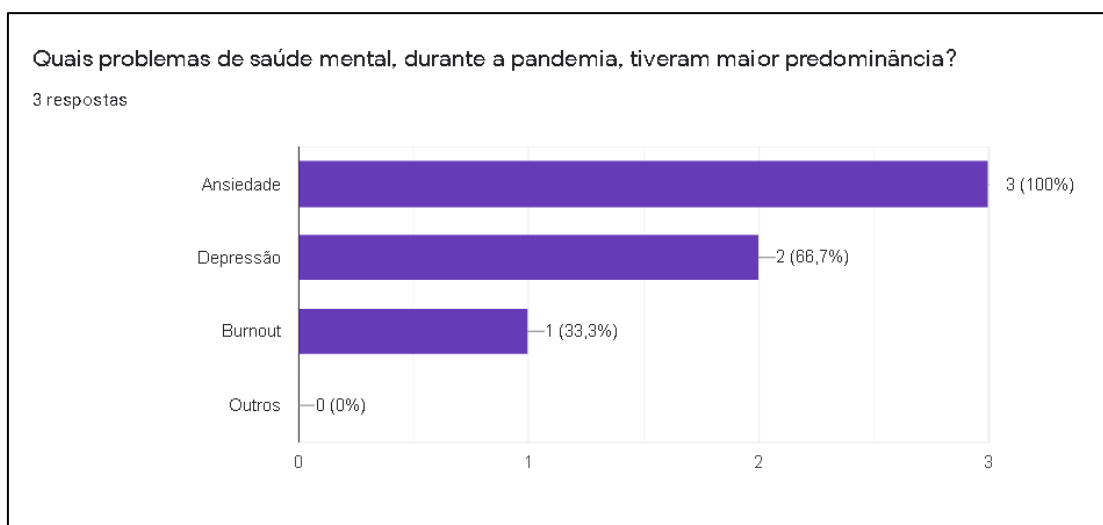


Gráfico 2 – PROBLEMAS DE SAÚDE MENTAL Fonte: Autores

Acerca da política administrativa adotada pela entidade hospitalar ante o fustigado cenário pandêmico da covid-19, os gestores comungaram, através das questões do formulário aplicado, suas percepções de apatia e inércia por parte dos altos cargos de direção. Para atenuar esses contrastes, esses líderes setoriais anotaram como possíveis saídas: acompanhamento psicológico; alguma atividade recreativa a ser implantada com o propósito de aliviar a tensão característica do ambiente de trabalho; conversas francas e expositivas com os funcionários sobre a questão da saúde mental e a criação de uma canal aberto para esses profissionais expressarem suas frustrações e carências como um elemento mínimo e necessário de apoio emocional.

Sabe-se que desde o início do ano de 2020, que foi quando iniciou a pandemia no país, é nítida a mudança no comportamento das pessoas no meio corporativo, principalmente por conta da preocupação com seus familiares e com o trabalho, por conta da falta de estabilidade que a crise sanitária do coronavírus causou nas empresas; isso acabou gerando problemas psicológicos, de tal monta, que muitas pessoas ainda estão sofrendo, mesmo agora que estamos com um percentual razoável de pessoas vacinadas.

2.3.2 Funcionários

Apesar da aplicação do formulário ter sido precedida com o aviso textual da inexistência de qualquer vínculo direto ou indireto com a direção dos hospitais abordados na pesquisa – reitere-se aqui, dois hospitais da rede privada de Campinas – para estimular a participação dos seus respectivos trabalhadores sem qualquer receio de represálias, apenas 10 funcionários registraram suas respostas no link compartilhado do Google Forms.

Esses profissionais estavam atrelados a áreas administrativas, farmacêutica e de pronto socorro. Quando questionados a respeito de haverem experimentado estresse físico, emocional e mental durante a pandemia, todos os participantes alegaram que sim, sendo que quase a metade deles foi diagnosticada com algum distúrbio mental.

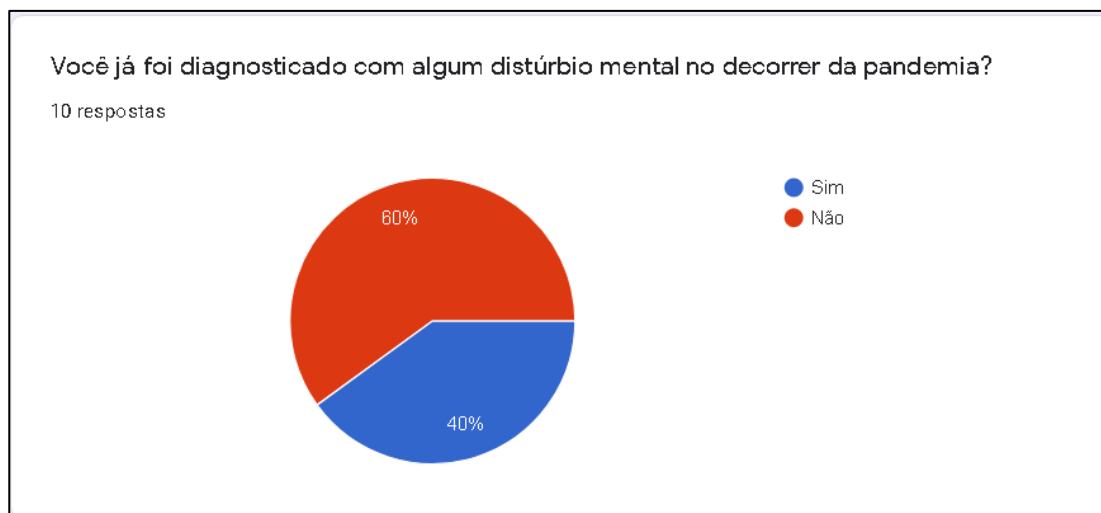


Gráfico 3 – SAÚDE MENTAL Fonte: Autores

Interrogados sobre o desnodo da gestão hospitalar no empenho de ações para amparar os funcionários no contexto crítico da crise sanitária encabeçada pela covid-19, mais da metade desses profissionais subordinados, que aderiram à pesquisa, relataram que não houve por parte da direção do hospital qualquer ação específica de apoio aos seus funcionários.

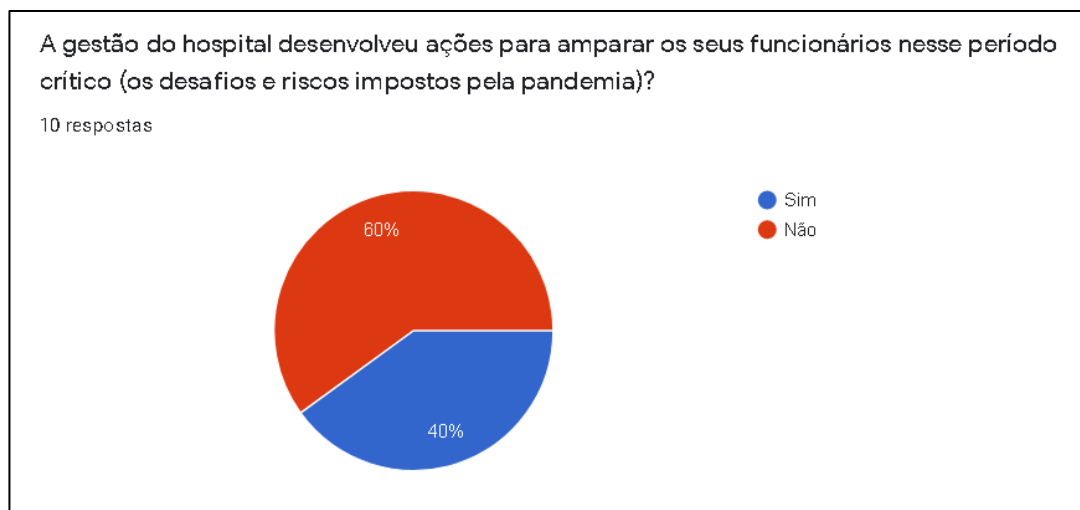


Gráfico 4 – GESTÃO E PANDEMIA Fonte: Autores

Nas questões abertas com apelo a sugestões de melhorias quanto à postura da direção hospitalar, os participantes reclamaram por mais apoio psicológico, valorização salarial, por aumento do quadro de funcionários, orientações e espaços voltados à prática de atividades físicas e alimentação saudável, além de uma atuação mais empática e encorajadora dos gestores.

Observar-se nesse trabalho de campo aplicado que tanto a liderança quanto as equipes de trabalho sentem as lacunas de um relacionamento interpessoal distante; a melhoria nessas interações pode representar mudanças positivas no desempenho laboral e mental desses profissionais.

3. GUIA PRÁTICO PARA GESTORES DE HOSPITAIS

Tanto a revisão bibliográfica quanto a pesquisa de campo, concretizada na aplicação de formulários através da ferramenta Google Forms, possibilitou uma análise assertiva das carências a serem atendidas em relação aos desafios do gestor da área da saúde.

Considerando a rotina acelerada desse profissional, soa inviável a produção de um material denso de leitura para lhe propiciar orientações pertinentes ameadas de pesquisadores e de órgãos competentes de apoio à gestão de qualidade nas demandas próprias do setor hospitalar; assim sendo, este trabalho apresenta a criação de um guia prático, virtual e intuitivo que possa lhe configurar, de maneira clara, possíveis programas e ações no contorno e superação de suas barreiras funcionais para ajudá-lo a promover o bem-estar geral dos seus subordinados.

3.1 O guia

Num primeiro momento, pensou-se no design e disposição gráfica do guia a ser criado. O modelo de um folder despontou-se como uma via adequada para o propósito final deste trabalho. Sequencialmente, era necessário definir o recurso ou a plataforma a ser usada na criação da arte gráfica; nesse ponto, o Canva, como aplicativo gratuito para publicações artísticas de cartazes, *folders* e *templates* de mídias sociais, supria as pretensões criativas da equipe para a tarefa.

Vencido o tema gráfico, o passo seguinte foi roteirizar e compor o conteúdo do material. O encadeamento lógico da ferramenta idealizada era imprescindível. Assim sendo, as 6 partes (colunas) do modelo de folder adotado condensariam os principais conceitos e recomendações da Gestão de Pessoas quanto ao seu compromisso de promover e manter a saúde ocupacional.

A primeira coluna do material- como se verá no Anexo 1 deste relatório – ostenta o título homônimo deste trabalho, acompanhada de uma ilustração didática que reforça a concepção de gestão e bem-estar.

A segunda coluna introduz o propósito do folder, qual seja, auxiliar gestores e/ou líderes no setor hospitalar quanto à articulação de ações que promovam o bem-estar mental dos seus colaboradores. Aqui também há uma complementação

ilustrativa pedagógica, da qual se pode inferir o processo de tomada de decisões, a partir de uma detecção estatística aplicável.

A terceira coluna consigna de modo transcrito e parafraseado o conceito de Gestão de Pessoas de Idalberto Chiavenato com enfoque no bem-estar integral (físico e mental) dos funcionários. A parte superior da coluna sinaliza uma figura que comunica a ideia de ordem e mensagem.

A quarta coluna traz à baila as recomendações do autor Antônio Carlos Gil pertinentes à necessidade crucial da elaboração de um planejamento consistente para a aplicação de um treinamento de acordo com a ciência da Gestão de Pessoas.

A quinta coluna do material trata de definições breves das principais doenças correspondentes aos problemas de saúde mental, identificadas na pesquisa de campo; enquanto a sexta, e última parte, se concentra no arrolamento de sugestões que podem prevenir e minimizar os impactos negativos resultantes da ansiedade, da síndrome de Burnout e da depressão.

Esse material será encaminhado aos gestores participantes da pesquisa por endereçamento eletrônico ou aplicativo telemático (e-mail ou WhatsApp).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tratou dos problemas impostos pela pandemia da covid-19 em relação à questão da saúde e segurança do trabalho em nosso país, especificamente, no que toca ao papel do profissional da saúde que operou na linha de frente dessa crise sanitária. Para além dos riscos de contaminação, foi notável o esmagamento mental e emocional desses trabalhadores.

Com esse cenário caótico, sobreveio ao gestor da saúde o desafio de lidar com profissionais esgotados, desmotivados e emocionalmente fragilizados. As pesquisas bibliográfica e documental deste relatório apresentaram um fundo estatístico palpável desse drama a níveis global e nacional. O retrato trazido pela atividade de campo, através de questionários aplicados a funcionários de 2 hospitais privados de Campinas-SP, tão-somente evidenciou a carência de tratamento adequado para solucionar as demandas de saúde mental desses colaboradores, refletidas visceralmente em baixo rendimento, insatisfação e absenteísmo.

Imergindo no campo conceitual da Administração e dos Recursos Humanos, este estudo procurou desenvolver uma ferramenta prática de auxílio ao gestor da saúde, a partir de uma perspectiva técnica sensível às necessidades dos gestores envolvidos na pesquisa. Esse empenho resultou na criação de um folder concentrando soluções seletivas voltadas à promoção do bem-estar no trabalho.

Contudo, não se deve ignorar que alguns problemas identificados na pesquisa de campo escapam do alcance do material desenvolvido, dentre esses óbices, vale destacar: quadro de funcionários desproporcional à demanda de serviço, relação salarial insatisfatória e a apatia de diretores da alta hierarquia.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Secretaria da Saúde do Estado. Superintendência de Vigilância de Proteção da Saúde. Diretoria de Vigilância e Atenção à Saúde do Trabalhador. Centro Estadual de Referência em Saúde do Trabalhador. **Protocolo de atenção à saúde mental e trabalho**/organizado por Suerda Fortaleza de Souza/SESAB/SUVISA/DIVAST/CESAT – Salvador: DIVAST, 2014. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/276627/>> . Acesso em: 19 mar. 2021.

CEARÁ. Secretaria de Saúde. **Especialistas do HSM orientam sobre prevenção e tratamento da síndrome de Burnout**, 18 nov. 2020. Disponível em: <<https://www.saude.ce.gov.br/2020/11/18/especialistas-do-hsm-orientam-sobre-prevencao-e-tratamento-da-sindrome-de-burnout/>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

COMO lidar com a depressão no ambiente de trabalho. Blog Ocupacional, 6 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.ocupacional.com.br/ocupacional/como-lidar-com-a-depressao-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 4 abr. 2021.

COVID: **saúde mental piorou para 53% dos brasileiros sob pandemia**, aponta pesquisa. G1, 14 abr. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/04/14/covid-saude-mental-piorou-para-53percent-dos-brasileiros-sob-pandemia-aponta-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 26 maio. 2021.

SAÚDE Mental é real. Amil, 2021. Disponível em:< <https://www.amilcuidadocerto.com.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed.rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier-Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, Alessandra S. M. et al. **Impacto da covid-19 nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, v. 60, n.6, nov/dez 2020, p. 385-387.

FALCONE, José R. **O impacto econômico da pandemia no bem-estar das empresas**. ABRH-SP, São Paulo: 1 fev. 2021. Disponível em: <<https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/o-impacto-economico-da-pandemia-no-bem-estar-das-empresas/>>. Acesso em: 26 de maio. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LEONEL, Filipe. **Pesquisa analisa o impacto da pandemia entre os profissionais da saúde**. Fiocruz, 22 de mar. 2021. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/pesquisa-analisa-o-impacto-da-pandemia-entre-profissionais-de-saude>>. Acesso em: 03 out. 2021.

MOURA, E. C.; FURTADO, L.; SOBRAL, F. **Epidemia de Burnout na Pandemia de Covid-19: o papel da LMX na redução do burnout dos médicos**. Scielo Brasil, 11 jan. 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/ij/rae/a/39dJJ4N9d4sZybDG9rPpbXk/?lang=pt>>. Acesso em: 2. maio. 2021.

NOAL, D.S.; PASSOS, M.F.D; FREITAS, C. M. (Org.). **Recomendações e orientações em saúde mental e atenção psicossocial na COVID-19**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2020. Disponível em: <https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/10/livro_saude_mental_covid19_Fiocruz.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2021.

ORNEL, Felipe et al. **Pandemia de medo e covid-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias**. Revista Debates em Psychiatry, 2020. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63220777/PandemiademedoeCOVID-19impactona20200506-102677-146aa84-with-cover-page.pdf?Expires=1621725017&Signature=Kpxm4fLV5i-YnAF31piZqwj1iQHQI9fTG-u2CTFWodhUxaEwNISRnt5usLxpdoZ~GUbsvUOEuaM0U9dKecBasGKLAUeUw2k wLbyfZlcPAUfK0G4Z6jup6SBxHCDdP3XZii2azjxKiSQeCAtmw6i-kSGi0444wgpeZfQ--bk0QtBA43RTxGLhPm1GL8e1W35Wx0jPEeWLjHYQziB7GLi-byardpoSvOaGrNq0CE1Z6H8g2c1SdD8ANZnYw~kQe0ShCn6mJ40tx3CdqQ76Jeqc b6Hkqz55K2SnqdyCHlc9wBo527h1xQoKN7qu14GeeqOSqPS6r8bkRoHCAB05iDFe Q__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em: 22 mai. 2021.

PEDRA, Bruna. **Porquê cuidar da experiência é importante na prevenção de Burnout**. Pin People, 2 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.pinpeople.com.br/blog/burnout-quais-sao-os-principais-sinais-e-como-o-rh-pode-prevenir#:~:text=No%20entanto%2C%20o%20Burnout%20%C3%A9,aumento%20de%20exig%C3%AAs%20e%20press%C3%B5es>>. Acesso em: 19 fev. 2021.

RIBEIRO, A. L. **Gestão do treinamento de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_de_treinamento_de_pessoas/u9JiDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1>. Acesso em: 05 out. 2021.

SANTOS, D. C. e CORREA, D. A. **Saúde mental no trabalho e a gestão de pessoas: uma discussão multidisciplinar**. 6º Congresso Nacional de Pesquisadores (CONAPE), 2007. Disponível em: <https://static.portaleducacao.com.br/arquivos/arquivos_sala/media/objeto_de_aprendizagem_saude_mental_trabalho_gestao_pessoas.pdf>. Acesso em: 05 out. 2021.

TOCHA, Ricardo. **5 maneiras de melhorar a comunicação entre coordenadorias e gerências**. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/5-maneiras-de-melhorar-a-comunicacao-entre-coordenadorias-e-gerencias/>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

TOZZI, Elisa. **Estresse, ansiedade, burnout ou depressão?** Saiba diferenciar os sintomas. Você RH, 7 jun. 2021. Disponível em: <<https://vocerh.abril.com.br/politicas/praticas/estresse-ansiedade-burnout-ou-depressao-saiba-diferenciar-os-sintomas/>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

ANEXO I

PRINCIPAIS DOENÇAS DE SAÚDE MENTAL DO PROFISSIONAL DA SAÚDE:**ANSIEDADE:**

É uma reação considerada normal a situações estressantes que estão por acontecer.

BURNOUT

É um estado de estresse crônico que leva à exaustão física e emocional, muitas vezes com sentimentos de ineficácia e falta de realização.

DEPRESSÃO

É um sentimento de tristeza suficientemente intenso para afetar o desempenho de funções e/ou reduzir o interesse ou o prazer em atividades.



ONU afirma que o Brasil apresenta os maiores índices de afastamentos por problemas de depressão e Burnout

#FICA A DICA**PREVENÇÃO**

- Fortalecer as ações e projetos sociais que promovam a vida;
- Fornecer psicóloga para os colaboradores.
- Muito importante que os gestores transmitam: organização, segurança, confiança, apoio e ânimo;

COMUNICAÇÃO

- Conheça a sua equipe: Uma boa conversa ajuda a entender as dificuldades.
- Desenvolva a ouvidoria.
- Priorize a comunicação face a face.
- Informação e orientação sobre: o que está ocorrendo, ações desenvolvidas e o que as pessoas devem fazer;

CONTATO:

rhsaudementaletec@gmail.com

ADMINISTRAÇÃO
NOTURNO**UM GUIA AO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS DO SETOR DA SAÚDE**

COMO PROMOVER O BEM-ESTAR MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

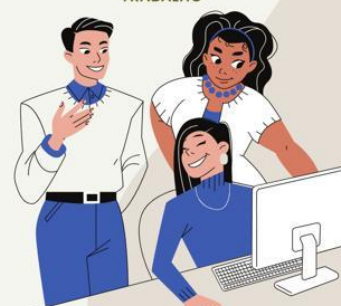


Imagem 1 – VERSO DO FOLDER. Fonte: Autores

SAÚDE MENTAL NO TRABALHO:

O objetivo deste guia é auxiliar gestores e/ou líderes no setor hospitalar quanto à articulação de ações que promovam o bem-estar mental dos seus colaboradores, gerando maior produtividade na organização e diminuição dos gastos diretos e indiretos decorrentes de uma saúde ocupacional fragilizada.



Segundo Chiavenato, a Gestão de Pessoas tem a ver com "falar de gente de mentalidade, de vitalidade, ação e proação". Já não se deve pensar no trabalhador como um mero objeto servil. uma definição ampla de saúde compreende o bem-estar físico, mental e social da pessoa; opera a sincronia positiva de corpo, mente e padrões sociais. Esse mesmo autor ainda destaca que o compromisso de um gestor com o cuidado geral do funcionário, inclui também seu envolvimento em relação ao bem-estar psicológico do indivíduo.

TREINAMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS

O autor Antônio Carlos Gil propõe duas abordagens componentes do planejamento:

- projeto: justificativa, público-alvo, conteúdo, instrutores, materiais e equipamentos, bem como o apoio administrativo de chefes e dirigentes de uma empresa.
- plano: perpassa critérios objetivos mais apurados afetos à elaboração apropriada de um conteúdo programático, de estratégias de ensino, recursos instrucionais e avaliação respectiva.

Imagem 2 – ANVERSO DO FOLDER. Fonte: Autores