

OS DESAFIOS DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NA PANDEMIA DO COVID-19

Andressa Peron Cella¹
 Jerusa Valentini²
 Domingos Luiz Palma³
 André Figueiredo Pedrosa⁴
 Ajaúna Piccoli Brizola Ferreira⁵
 Flávia Maria Zorzi Branco⁶
 Luana Bonavigo⁷

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade conhecer sobre as principais funções do trabalho do profissional da psicologia organizacional, na empresa em que atua. Dado as circunstâncias que estamos enfrentando, o presente trabalho tem como objetivo saber quais os desafios do psicólogo organizacional em meio a pandemia do COVID-19, quais foram suas principais atribuições, mudanças, projetos e as mudanças que tiveram para o enfrentamento. A coleta de dados, foi feita por uma pesquisa qualitativa, onde quatro psicólogas do campo organizacional de dispuseram a participar. Ao analisar os dados, observamos que os profissionais unem a teoria com a prática, buscando sempre se aperfeiçoar e a buscar novas estratégias para aplicar dentro da empresa que atua.

Palavras-Chave: Psicologia. Psicólogo Organizacional. COVID-19. Pandemia.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por pessoas e existe uma dependência mútua entre ambas as partes, antigamente as empresas dominavam a relação, tendo em vista que no início da Era Industrial existia muita mão de obra disponível e as pessoas eram substituídas com facilidade. As pessoas eram contratadas pela Seção de Pessoal que controlava a admissão, salário, demissão e as demais obrigações trabalhistas. Essa visão das pessoas apenas sendo peças do sistema passou por transformações, de custos fixos para cérebros de obra. (DALMAU; TOSTA, 2009)

¹ Acadêmica do curso de Psicologia. E-mail: andressacella@unochapeco.edu.br.

² Acadêmica do curso de Psicologia. E-mail: jerusa.valentini@unochapeco.edu.br.

³ Docente e Coordenador do curso de Psicologia da UCEFF. E-mail: domingos@uceff.edu.br.

⁴ Graduado do curso de Psicologia (PUC MINAS, 2020 e mestre em psicologia pela PUCRS, 2016). E-mail: andre.pedrosa@uceff.edu.br.

⁵ Graduada em Psicologia (Tuiuti, 1995 e mestre em filosofia pela PUCPR) e demais especializações; E-mail: ajauna@hotmail.com.

⁶ Profa Esp. Flávia Maria Zorzi Branco – email: flavia.branco@uceff.edu.br.

⁷ Psicóloga, mestre em educação, docente da disciplina de Psicologia da Educação, UCEFF. E-mail: luanabonavigo@uceff.edu.br.

Neste contexto emergiu a psicologia organizacional que é uma área de atuação da Psicologia ligadas ao trabalho em contextos organizacionais. Seu foco está nos trabalhadores da empresa, alinhando os interesses da mesma e as necessidades dos empregados. Sua lógica é promover desenvolvimento pessoal, qualidade de vida e condições ambientais para que os profissionais sejam produtivos e com desempenho diferenciado.

Realizando uma análise histórica pode-se afirmar que as organizações passaram e passam por muitas mudanças causadas pelas interferências, seja do ambiente externo ou de seus processos internos, sempre buscando adaptar-se as transformações sociais. Entretanto, no ano de 2020 um “vírus” transformou a forma de relacionamento das pessoas e os modelos de deslocamento existente, sendo que no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia de Coronavírus, COVID-19, este desafiou todas as normas de transporte e de sanitarismo conhecidas, e migrou por todos os continentes, não existiram barreiras, sendo que em poucos meses, conseguiu atingir todos os espaços e fez milhares de vítimas no mundo. (FERREIRA; et al., 2020)

Frente a tal situação aconteceram diversas situações, a saber: forçando países a pararem, as pessoas deveriam ficar em suas casas, o drama do desemprego, informalidade, bem como a precarização do trabalho, onde as pessoas em alguns momentos não tinham condições e meios de transporte para chegar ao trabalho, as que tinham condições de deslocamento, sentiam a ameaça constante de ser vítima do COVID-19. Toda essa transformação impactou diretamente o mundo do trabalho e os psicólogos organizacionais, nos levando ao questionamento: **quais os desafios do psicólogo organizacional na pandemia do COVID-19?** Essa pesquisa tem por objetivo geral: Analisar quais os desafios do psicólogo organizacional na pandemia de COVID-19. E como objetivos específicos: Descrever as principais atividades do psicólogo organizacional; Identificar o desafio do psicólogo organizacional em meio a pandemia; Analisar o aporte teórico com os dados levantados nas entrevistas realizadas.

O presente trabalho se justifica, pois, busca compreender as principais funções do Psicólogo organizacional e compreender quais as principais mudanças que ocorreram e estão ocorrendo em decorrência da pandemia do COVID-19, e analisar as contribuições deste profissional para a vida dos trabalhadores.

Roesch (2012) explica que é fundamental agregar a sistematização entre três bases, sendo a: importância, oportunidade e viabilidade. A importância é a relevância do tema e suas contribuições para a área de estudo. Já a oportunidade é um parecer favorável para a

implementação de mudanças organizacionais. E a viabilidade é o elemento que avalia se o tema terá possibilidade para tal investigação.

A importância deste trabalho, está se refere à sua relevância para a comunidade acadêmica e para a Psicologia enquanto ciência, ou seja, é um tema novo que pode interessar outros pesquisadores e ter seus estudos continuados. Este trabalho tem como tema: os desafios do psicólogo organizacional em meio a pandemia do COVID-19. Colaborando com as discussões sobre o papel dos psicólogos que se propõem a contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores, além disso, a pesquisa poderá ser utilizada como referência para futuros trabalhos que vierem a ser desenvolvidos sobre o assunto.

Frente à oportunidade, a sistematização das informações coletadas auxiliará os psicólogos organizacionais de outras empresas a conhecer a realidade de outros colegas de profissão, para então rever seus processos de gestão de pessoas para adaptar à realidade da pandemia, ou seja, conhecendo as dificuldades e quais ações foram tomadas para manter os empregados trabalhando e com qualidade de vida, no sentido de manter o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, que contribuirão para a continuidade da qualidade, produtividade e demais resultados positivos para a empresa.

Para as acadêmicas, este estágio busca justifica-se pela aplicabilidade do ferramental teórico na prática, a obtenção de conhecimento sobre o tema em estudo, despertando o interesse em áreas de atuação de um profissional no meio organizacional, que lhes concederá no futuro o título de Bacharel em Psicologia.

A viabilidade do projeto relaciona-se com os fatores de custos, informação, competência do autor, disponibilidade de informações e o estado de teorização a respeito do assunto. Para a construção deste trabalho, as autoras apresentam experiência em outras pesquisas realizadas em suas formações anteriores, além da apropriação do conhecimento ofertado através da orientação da professora (com respaldo no estado da teorização) e do referencial teórico que construir-se-á. Além disso, as informações necessárias para o estudo foram alcançadas através de dados primários e será complementado em entrevistas com os Psicólogos da área organizacional. Também, conta-se com pesquisas bibliografias e publicações de periódicos distintos em relação à temática abordada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta base teórica compreende os temas: contextualização do COVID-19, processos de gestão de pessoas e a atuação do psicólogo organizacional.

2.1 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A Psicologia procura compreender o homem pelas vias de seu comportamento, para fomentar a sua convivência com si próprio e com os outros, ou seja, fornecer ao sujeito os subsídios necessários para ele lidar com as suas vivências/experiências durante a sua trajetória, compreendendo a sua subjetividade.

A Psicologia Organizacional é uma de suas subáreas, que se propõe a fornecer parte dos fundamentos necessários para a compreensão do sujeito em suas atuações laborais e nas interações humanas. (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008).

Sendo assim, a Gestão de Pessoas está presente informalmente ou formalmente e nas organizações, com funções específicas e de importância significativa para a sobrevivência do negócio. Entre as várias atribuições do profissional de gestão de pessoas está a de garantir a entrada e permanência de pessoas capacitadas para o desenvolvimento do objetivo organizacional. Quando um empregado inicia na empresa ele passa a interagir com a cultura organizacional, a área de gestão de pessoas é responsável por apresentar e adaptar o novo colaborador as suas atividades e responsabilidades, além de garantir que suas competências sejam desenvolvidas continuamente (DUTRA, 2001).

O planejamento de pessoas deve ser parte integrante das estratégias das organizações, porque a mesma antecipa futuros cenários e consegue responder rapidamente as necessidades de pessoal evitando desperdícios de competências e custos operacionais nestes processos. O Quadro 1 sintetiza a classificação das atividades de gestão de pessoas, propostas por Gil (2012).

Quadro 1 – Classificação das atividades de gestão de pessoas

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou Agregação	Identificação das necessidades de pessoal; pesquisas de mercado de recursos humanos; recrutamento; e seleção.
Aplicação	Análise e descrição de cargos; e planejamento e alocação interna de recursos humanos.
Compensação ou Manutenção	Salários; benefícios; carreiras; higiene e segurança no trabalho; e relações com sindicatos.
Desenvolvimento ou Capacitação	Treinamento e desenvolvimento de pessoal; e desenvolvimento e mudança organizacional.

Controle ou Monitoração	Avaliação de desempenho; banco de dados; sistemas de informações gerenciais; e auditoria de recursos humanos.
-------------------------	---

Fonte: Adaptado de Gil (2012, p. 25).

Os sistemas apresentados no quadro são múltiplos, todos envolvem muitas atividades, desde a agregação das pessoas até sua devida monitoração, todos eles são importantes para garantir um processo de gestão de pessoas efetivo e sistemático, para que tanto empregados e empresa beneficiem-se na relação e cheguem seus objetivos. Na perspectiva de Chiavenato (2010) existem seis processos de gestão de pessoas, sendo que eles são um conjunto sistêmico e interativo, descritos conforme.

- a) Processos de agregar pessoas: atividades de agregar as pessoas na empresa, todos os processos referentes à provisão/suprimento de pessoas para os cargos existentes, todas as políticas de recrutamento e seleção.
- b) Processos de aplicar pessoas: os procedimentos utilizados para desenhar e descrever as atividades que as pessoas executarão na empresa, juntando desde o desenho organizacional até as tarefas de avaliação de desempenho.
- c) Processos de recompensar as pessoas: são as tarefas para incentivar as pessoas a buscarem suas necessidades individuais, seja pela remuneração, benefícios, recompensas ou os serviços sociais.
- d) Processos de desenvolver pessoas: são as atividades que visam estimular as pessoas a desenvolverem-se, via profissional quanto pessoalmente. O processo vai desde o treinamento e desenvolvimento até a gestão de pessoas por competências.
- e) Processo de manter pessoas: são todos as ferramentas utilizadas para que as pessoas se sintam satisfeitas com o ambiente de trabalho, a saber: gestão cultural, clima, disciplina, higiene, qualidade de vida e as demais relações sindicais.
- f) Processos de monitorar pessoas: as atividades utilizadas para acompanhar o andamento das tarefas das pessoas, para verificar se estão saindo conforme o planejamento, através de bancos de dados ou sistemas de informações gerenciais.

Como pode ser percebido Gil (2012) elenca as questões de manutenção e compensação das pessoas no mesmo processo, reconhecendo sua interdependência. Porém, Chiavenato (2010) divide os processos, separando-os por processos de recompensar as pessoas e processos de mantê-las. Ambas as propostas se preocupam com o desenvolvimento dos sujeitos no ambiente de trabalho, além das estratégias utilizadas para planejamento, aplicação, desenvolvimento e retenção destes talentos.

Neste sentido, qual a função do psicólogo organizacional junto aos processos de gestão de pessoas? Algumas das atividades que um psicólogo organizacional desenvolve são: de recrutamento se seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação do clima organizacional, formulação de Plano de cargos e salários e plano de carreira, diagnóstico organizacional, auxílio na promoção de um Espaço físico e ergonomia, um Diagnóstico de saúde mental e qualidade de vida, bem como a gestão do plano de ano de benefícios e a Avaliação de desempenho dos empregados.

2.2 ÁREA DE ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

O Conselho Federal de Psicologia em 17 de outubro de 1992, apresentou ao Ministério do Trabalho sua contribuição para integrar o Catálogo Brasileiro de Ocupações, definindo as atribuições Profissionais do Psicólogo no Brasil, assim um Psicólogo do Trabalho atuaria individualmente ou em equipe multiprofissionais, onde ocorrem as relações de trabalho nas organizações sociais (seja formais/informais), aplicando seu conhecimento da Psicologia para a “compreensão, intervenção e desenvolvimento das relações e dos processos intra e interpessoais, intra e intergrupais e suas articulações com as dimensões política, econômica, social e cultural” (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.), a descrição de Ocupação e seu detalhamento das atribuições formariam um grupo de 20 itens, que serão apresentados a seguir.

2.2.1 Plano de cargos e salários e plano de carreira

O primeiro item de atribuição do Psicólogo do trabalho: “1- Planeja, elabora e avalia análises de trabalho (...), para descrição e sistematização dos comportamentos requeridos no desempenho de cargos e funções, com o objetivo de subsidiar ou assessorar as diversas ações da administração”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

A psicologia organizacional é a responsável por estabelecer as atribuições de cada cargo e delimitar os salários e benefícios aplicáveis a cada função. Um pré-requisito é o conhecimento em gestão de pessoas, psicologia do trabalho e da organização em si, permitindo desenvolver os desenhos de cargos adequados à realidade da empresa. Também, envolve a gestão de benefícios, que requer um conhecimento específico sobre a equipe.

Os psicólogos organizacionais possuem conhecimentos sobre estatística, importantes para realizar um estudo adequado do grupo de trabalho. Outra ferramenta importante é o plano de carreira, que deve ser desenvolvido de forma individual e a partir de uma escuta clínica das aspirações de cada indivíduo, de acordo com possibilidades reais da organização. A psicologia organizacional também desenvolve um trabalho de redirecionamento na carreira dos empregados, com ações de promoção para cargos de níveis estratégicos,

2.2.2 Recrutamento e seleção

O psicólogo organizacional possui técnicas e metodologias para identificar quais são as habilidades dos candidatos e sua adequação às vagas que estão disponíveis. Para tanto, pode empregar os testes psicológicos, as dinâmicas de grupo, entrevistas individuais, provas situacionais, bem como as avaliações objetivas. O psicólogo possui conhecimentos dessas ferramentas avaliativas, tais metodologias permitem compreender o sujeito de forma integral e coerente. Lembrando que os testes psicológicos, ferramentas devidamente científicas e credenciadas pelo Conselho Federal de Psicologia, só podem ser usados por psicólogos.

No item “2. Participa do recrutamento e seleção pessoal, utilizando métodos e técnicas de avaliação (entrevistas, testes, provas situacionais, dinâmica de grupo, etc.), com o objetivo de assessorar as chefias a identificar os candidatos mais adequados ao desempenho das funções.”, são estabelecidas tais atividades. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

2.2.3 Treinamento e desenvolvimento

Como atribui o item “3- Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de treinamento e formação de mão-de-obra, visando a otimização de recursos humanos”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.). Para Marras (2011, p. 133) o “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” O treinamento é o fundamental agente de mudança nas competências das pessoas, é ele o impulsionador da bagagem de cada indivíduo. Portanto, os treinamentos são um conjunto de ações de capacitação utilizadas no curto prazo, para solucionar possíveis problemas identificadas nas atividades sistematizadas.

Os psicólogos organizacionais são conhecedores da dinâmica do meio corporativo e auxiliam na identificação de habilidades e pontos a desenvolver. Assim, é possível elaborar estratégias de promoção de melhorias e para a maximização dos pontos positivos. Aqui, os testes psicológicos podem ser aplicados para a identificação de pontos fortes e a melhorar. A partir disso, podem ser estruturados os programas de treinamento e desenvolvimento que realmente são às necessidades dos empregados.

Destaca-se que podem ser identificadas deficiências nos processos de interação entre o grupo, como: a rivalidades, fofocas, rumores, competição desleal e isolamento de alguns indivíduos. Com os conhecimentos do psicólogo sobre as teorias e processos grupais, mesmo promove ações de treinamento para melhorar a convivência.

2.2.4 Clima organizacional

O clima organizacional é peça chave para a produtividade da empresa. em um ambiente saudável, positivo e que favoreça o desenvolvimento de empatia, possibilita ao empregado segurança e bem-estar nas relações. A psicologia organizacional possui ferramentas para estimular a manutenção de um clima positivo, com os vários conhecimentos das relações humanas com base nas ciências psicológicas, torna-se possível gerenciar diferentes pontos do negócio e colaborar com a equipe a lidar com bons momentos e os de dificuldade pelos quais passa diariamente. Como pode ser percebido nos itens abaixo:

“16- Desenvolve ações destinadas as relações de trabalho no sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos, intervindo na elaboração de conflitos e estimulando a criatividade na busca de melhor qualidade de vida no trabalho. 17- Acompanha a formulação e implantação de projetos de mudanças nas organizações, com o objetivo de facilitar ao pessoal a absorção das mesmas. 18- Assessora na formação e na implantação da política de recursos humanos das organizações”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

A psicologia organizacional usa da mediação de conflitos e relações interpessoais para auxiliar os empregados nos momentos de desarmonias. O psicólogo auxilia no desenvolvimento de toda a política ligada à gestão de clima organizacional através de métodos especializados para garantir uma interação positiva e duradoura, desenvolvendo seus líderes, ou com programas de aposentadoria, desligamento ou fazer com que o empregado tenha uma vivência satisfatória de permanecer em uma determinada função por um período de tempo. Atende também o item “19- Participa do processo de desligamento de funcionários, no que se refere a

demissão e ao preparo para aposentadoria, visando a elaboração de novos projetos de vida”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

2.2.5 Diagnóstico organizacional

Quando uma empresa apresenta problemas na sua gestão de pessoas, muitos problemas começam a aparecer e prejudicar as equipes em termos de relacionamento e metas de trabalho. A baixa de desempenho, desmotivação, excesso de afastamento e adoecimentos, conflitos, tensões e atritos na equipe são apenas reflexos dessas consequências. Itens que atendem aos requisitos

“12- Elabora diagnósticos psicossociais das organizações”. 13- Emite pareceres e realiza projetos de desenvolvimento da organização no âmbito de sua competência. 14- Realiza pesquisas visando a construção e ampliação do conhecimento teórico e aplicado ao trabalho. 15- Coordena e supervisiona as atividades de Psicologia do trabalho, ou setores em que elas se inserem, em instituições ou organizações em que essas atividades ocorrem”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

Munidos dos saberes da avaliação psicológica, psicologia de grupos e da psicologia do trabalho/organizações, o psicólogo do meio corporativo possui ferramentas para realizar diagnósticos concisos e empreender soluções adequadas para o negócio. Sendo possível identificar falhas nos processos de gestão dos colaboradores, que podem desencadear os conflitos no meio laboral e outros fatores humanos da companhia.

2.2.6 Espaço físico e ergonomia

O ambiente físico da empresa também precisa auxiliar na produtividade, não basta apenas capacitar os empregados e promover um bom relacionamento na equipe, o ambiente de trabalho precisa ser confortável, propiciando a facilidade na de movimentação e com equipamentos adequados às suas necessidades individuais. Como diz o item “9- Promove estudos para identificação das necessidades humanas em face da construção de projetos e equipamentos de trabalho (ergonomia)”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

A psicologia organizacional também é munida de conhecimentos da ergonomia para proporcionar aos empregados um ambiente que estimule a sal criatividade e a sua produtividade, portanto cada sujeito precisa ser atendido em sua individualidade. Ademais, as pessoas com deficiência necessitam de um ambiente de trabalho inclusivo para desenvolverem suas atividades, e o psicólogo organizacional contribui com a sua expertise.

O psicólogo organizacional também deve atender ao requisito “7- Participa de programas e/ou atividades na área de segurança do trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

Os processos ligados de psicologia organizacional à segurança do trabalho, perpassa desde o auxílio na promoção da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – SIPAT, também possui uma função de conscientização dos empregados, auxiliando na busca e adoção de medidas preventivas para a redução de riscos ambientais, promovendo uma postura preventiva.

2.2.7 Diagnóstico de saúde mental e qualidade de vida – QVT

A psicologia organizacional possui o papel de implantar as políticas de qualidade de vida na empresa, contendo as medidas para a gestão de conflitos, com inclusão de práticas de integração profissional, até mesmo com os programas para o processo de aposentadoria.

Seguindo o requisito “8- Participa e assessora estudos, programas e projetos relativos a organização do trabalho e definição de papéis ocupacionais: produtividade, remuneração, incentivo, rotatividade, absenteísmo e evasão em relação a integração psicossocial dos indivíduos e grupos de trabalho”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

Também, pode avaliar o meio ambiente de trabalho para estabelecer condições que previnam o adoecimento mental. Como por exemplo, estabelecer políticas de prevenção de doenças, as quais: o estresse, hipertensão, diabetes, lesão por esforço repetitivo (LER) e depressão. Conhecendo a realidade da empresa e suas particularidades, com as informações reunidas, será possível desenvolver intervenções precisas para o negócio.

Conforme o item “10- Participa de programas educacionais, culturais, recreativos e de higiene mental, com vistas a assegurar a preservação da saúde e da qualidade de vida do trabalhador” e o item “11- Encaminha e orienta os empregados e as organizações, quanto ao atendimento adequado, no âmbito da saúde mental, nos níveis de prevenção, tratamento e reabilitação.”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

2.2.8 Plano de benefícios

Os benefícios podem ser negociados individualmente protegendo interesses da empresa de captar, reter e manter os empregados que lhe interessam, porque os benefícios são excelentes atrativos para os colaboradores, já que podem proporcionar qualidade de vida para o sujeito e

sua família. Os benefícios também são um excelente atrativo para candidatos em seleção, também é um fator de retenção de talentos.

Indiretamente tais elementos atendem os requisitos do item “20- Participa como consultor, no desenvolvimento das organizações sociais, atuando como facilitador de processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos das estruturas formais”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

A psicologia organizacional aplica seus conhecimentos para realizar a gestão das vantagens oferecidas para os empregados e verificando junto a eles, quais as suas reais necessidades.

2.2.9 Avaliação de desempenho

Como pode ser observado no item “4- Participa, assessora, acompanha e elabora instrumentos para o processo de avaliação pessoal, objetivando subsidiar as decisões, tais como: promoções, movimentação de pessoal, planos de carreira, remuneração, programas de treinamento e desenvolvimento, etc.”, (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.), a atividade é atribuída ao psicólogo.

A avaliação de desempenho é um processo necessário para as organizações promoverem uma produção efetiva e de qualidade. Na avaliação de desempenho o empregado passa por um conjunto de avaliações para verificar como está a sua performance no dia a dia. Neste momento o psicólogo organizacional intermedia o feedback do gestor para com seu liderado e vice-versa, mostrando os pontos positivos e aqueles que podem ser melhorados.

O psicólogo organizacional oferece uma escuta precisa das questões externas que afetam o desempenho do empregado (seja ela doença na família, divórcio, perda de familiares, problemas com filhos, etc.) e pode auxiliar o empregado a encontrar as formas de enfrentar esses desafios cotidianos. De acordo com o item “5- Planeja, coordena, executa e avalia, individualmente ou em equipe multiprofissional, programas de treinamento, de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

Assim, percebe-se que os processos de gestão de pessoas carecem de ser desenvolvidos de forma sistêmica, haja vista que são interdependentes para gerar o sucesso na gestão de pessoas. Ademais, cabe ao profissional de gestão de pessoas a responsabilidade por providenciar que tais atividades sejam construídas, sempre primando pelo desenvolvimento e alcance dos objetivos dos colaboradores e da empresa.

Atendendo ao requisito “6- Participa do processo de movimentação pessoal, analisando o contexto atual, os antecedentes e as perspectivas em seus aspectos psicológicos e motivacionais, assessorando na indicação da locução e integração funcional”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

Levando-se em consideração os processos de gestão de pessoas e o papel do psicólogo organizacional dentro de uma organização, podemos formular o quadro abaixo, sintetizando as informações.

2.3 CONTEXTUAIZAÇÃO COVID-19

Para compreender o papel do psicólogo organizacional no contexto da pandemia, precisamos compreender sobre o que é o COVID-19, como iniciou, seus sintomas, como ele se prolifera e como podemos evitar transmitir e/ou contrai-lo.

Em 11 de março do 2020, foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que o mundo estava entrando em uma pandemia, e o novo vírus foi chamado de COVID-19. Ele se expandiu rapidamente entre os países causando colapso nos hospitais públicos e privado e a economia entrou em choque.

De acordo com o Ministério da Saúde do Brasil, “o corona vírus” é um grupo de vírus que são comuns em espécies de animais diferentes, mas que não infecta os seres humanos. Porém no ano passado (2019), teve a transmissão de um novo corona vírus que é o SARS-CoV-2, no qual foi descoberta na cidade de Wuhan, China, fazendo que a nova doença se tornasse uma das mais temidas no mundo.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) aponta que é uma doença respiratória podendo ser considerada leve a moderada para pacientes que não possuem nenhum problema subjacente, como: diabetes, doenças respiratórias crônicas, cardiovasculares e câncer. Caso tenha e contraia o vírus, estes são considerados casos graves. O coronavírus se propaga de pessoa para pessoa, por meio de gotículas de saliva ou secreção nasal, que são expelidas ao falar, tossir, rir, expirar e coriza.

Os sintomas podem variar de acordo com o hospedeiro, e podem ir a um resfriado comum a uma Síndrome Gripal-SG ou até uma pneumonia grave. É importante observar os sintomas, sendo eles: tosse, coriza, febre, dor de garganta, dificuldade de respirar, perda do paladar e olfato, cansaço, dispneia e outros (BRASIL, 2020).

Para diagnosticá-lo, é importante ir ao um centro epidemiológico da sua cidade, onde é realizados os primeiros exames, como: sintomas (diagnóstico clínico), histórico de contato

(diagnóstico clínico-epidemiológico), testes e exames (diagnóstico laboratorial), para casos mais graves com doenças associadas é indicado fazer exames com imagens (diagnóstico clínico-imagem) e para os que desejam fazer o exame e/ou tiveram contato, tem o teste para assintomáticos (BRASIL, 2020).

As medidas de prevenção foram e ainda estão em vigor, sendo algumas: fechamento de fronteiras total ou parcial, isolamento social e a quarentena. Muitos confundem esses dois termos, mas eles possuem significados diferentes.

A quarentena busca separar e restringir a circulação de pessoas que foram expostas a uma doença contagiosa, visando a observar se estas ficarão doentes. Já o isolamento diz respeito à separação de pessoas doentes, infectadas por alguma doença transmissível, como a COVID-19, dos não doentes (FARO, 2020 *apud* CDC, 2020a).

Podemos compreender a importância da quarentena para evitar o contágio, mantendo as pessoas afastadas e evitando que as unidades de saúde entrem em colapso e mais mortes. Estas e outras medidas já foram tomadas para outras doenças, e a muitos dos seus benefícios para contenção, porém temos também os malefícios que envolvendo a saúde mental. De acordo com Faro (2020, *apud* BROOKS, 2020; BARARI, 2020; PANCANI, 2020; BARBISCH, 2015; CDC, 2020; ECDC, 2020) diz que:

[...] Alguns estressores na quarentena são: necessidade de afastamento de amigos e familiares, incerteza quanto ao tempo de distanciamento (Brooks et al., 2020), tédio (Barari et al., 2020), medo (Lima et al., 2020) e outros. Em estudos realizados em situações pandêmicas, como é o caso da COVID-19 e da SARS, constatou-se que alguns transtornos mentais comuns podem ser desencadeados pela quarentena, a exemplo dos transtornos de ansiedade (Barari et al., 2020; Lima et al., 2020) e depressão (Pancani, 2020) e indícios de aumento do comportamento suicida (Barbisch, 2015). [...] Frente às repercussões psicológicas que o distanciamento social pode promover, algumas medidas podem ser tomadas para que ele se torne o menos danoso possível. O tempo mínimo indicado para a quarentena tem sido de duas semanas, que é o período de incubação do vírus da COVID-19. Ainda que esse período seja estendido, é importante que ele dure, dentro do necessário, o mínimo possível para ser menos nocivo à saúde mental (Brooks et al., 2020). Outra estratégia para que a quarentena seja menos prejudicial é a informação. Deve-se comunicar às pessoas o que está acontecendo e os motivos, explicando por quanto tempo isso pode durar, mantendo-as informadas sobre a importância de ficar em casa (Pancani et al., 2020). Por fim, a manutenção das redes de apoio social durante a quarentena também é essencial para a saúde mental, já que a ruptura das conexões sociais e físicas é um importante facilitador de impactos psicológicos negativos (CDC, 2020a; ECDC, 2020)

Podemos analisar que tem muitos pontos positivos e negativos, mas é inegável dizer que a quarentena é uma das melhores alternativas para evitar o contágio. Por conta disso, é vital tomar os cuidados necessários, como: ao tocar outros objetos fora de casa, nunca levar as mãos para o rosto e praticar a etiqueta respiratória (exemplo: ao tossir e expirar flexionar o cotovelo), deve-se evitar ficar muito próximo a pessoas, lavar as mãos com água e sabão, passar álcool gel,

limpar objetos de uso diário (celular, carteira, chaves e etc), tirar o calçado e roupas ao retornar para casa e outros. Todos esses cuidados evita a transmissão da doença, fazendo com que voltemos para as nossas rotinas diárias e o convívio social.

2.3.1 Os impactos da pandemia na vida dos trabalhadores

A pandemia atingiu diretamente a cidade de muitos trabalhadores, onde segundo dados das Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020) cerca de 2,7 bilhões de trabalhadores foram afetados, ou seja, 81% da força do trabalho mundial foi afetados.

No Brasil, atingiu principalmente os indivíduos que trabalham informalmente e vivem em regiões precárias, sendo que tem baixo rendimento mensal e irregular, não tem acesso a água, moradia digna, "sistemas privados de saúde e sistema de proteção social vinculado à carteira de trabalho assinada, como férias, salário mínimo, 13o salário, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), licença-maternidade, licença médica e seguro-desemprego (REGO, 2020)". Na maior partes, esses trabalhadores têm jornadas de trabalho extensas.

Com o aumento do desemprego, o governo do Brasil implantou o Programa Emergência de Manutenção de Emprego e da Renda, onde houve a redução de jornada de trabalho e possibilitou acordo entre funcionários e empresas, mas este só é valido para trabalhadores formais de empresas privadas, gerando a redução do salário.

Em Chapecó, no dia 16 de março de 2020, o atual prefeito assinou o Decreto nº 38.652, onde determina a suspensão das atividades em vários setores da região, para o enfrentamento da pandemia, onde foram adotadas as medidas de isolamento social.

Com isso, muitas empresas tiveram que adaptar se modo de trabalha e seus funcionários, mas também iniciou uma crise na economia empresarial. Aumento de desemprego, queda no faturamento, fechamento de pequenas empresas, dificuldade no acesso de capital.

Em entrevista, no Jornal de Beltrão com parceira ao SEBRAE/SC, FIESC E FECOMÉRCIO, o presidente da Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC), Nelson Akimoto, afirmou uma grande crise econômica, que registra o maior número de demissões, ainda disse: [...] Precisamos de um cenário que permita a sobrevivência dos

negócios, salvando um CNPJ se salva muitos CPF's. O acesso ao crédito é o 'oxigênio' que o mercado precisa, o 'alimento' é o conhecimento que descobre oportunidades na crise"⁸.

É importante compreender que há muitos lados para o enfrentamento da pandemia, e precisamos zelar por todos eles, encontrando novas formas de trabalho, inovando os setores e cuidando da saúde física e mental das pessoas.

2.3.2 Medidas de contenção da covid-19 e as contribuições da psicologia organizacional

A pandemia da COVID-19, nos traz várias crises em vários âmbitos: social, econômico e política. Afeta a realidade dos trabalhadores seus aspectos diretos e indiretos com o trabalho e seus meios. Com todas as orientações de *Home Office*, que estão sendo realizadas de forma compulsória, estão afetando o dia a dia e suas novas experiências em relação ao trabalho. No contexto organizacional por exemplo, tem permitido aos trabalhadores condições de vulnerabilidade diversas (MORAES,2020).

Desde o dia 11 de março de 2020, as orientações de isolamento, interrupção de serviços de transportes que diminuem a possibilidade de mobilidade das pessoas, fizeram com que a tecnologia tomasse espaço ainda mais na vida de todos os trabalhadores. A pandemia trouxe também a discrepância em relação as diferenças de classes sociais, gênero, comunidade, religião, que deveriam diversos desdobramentos e adaptações ao longo deste período.

Importante ressaltar, que os trabalhadores que atuam em atividades consideradas essenciais como: saúde, segurança, serviços de entrega, limpeza e também trabalhadores da indústria, seguem seu dia a dia com a rotina adaptada, tiveram que se adaptar ao seu trabalho com o medo do contágio e com os efeitos psicológicos que vem causando.

Alguns vínculos foram comprometimentos, outros foram afetados de forma voluntária, como o *Home Office*, que foi moldado ou intensificado o comprometimento do funcionário com seu trabalho. Conforme colocado acima, as conexões entre as pessoas são afetadas e depende de como a pessoa avalia o seu dia a dia, como se organiza e de acordo com os equipamentos e sinais de internet, compatíveis para um trabalho saudável. A famosa, "pausa para o cafezinho", aumenta o senso de pertencimento, as trocas de ideias entre colegas, aumentam as reflexões e percepções no ambiente de trabalho (MORAES,2020).

⁸ Entrevista concedida ao Jornal Beltrão, disponível em: <<https://www.jornalbeltrao.com.br/noticia/296693/entidades-de-chapeco-avaliam-impacto-da-crise-economica>> acesso em: 26/08/20

As diferenças de classe social também interferem, onde o trabalhador de classe média dispõe de um escritório adaptado, com segurança, silêncio, ambiente climatizado, onde facilmente é adaptado. Já as classes baixas, não dispõe de espaço adequado e possuem mais integrantes da família, filhos sem ir à escola/creche, não conseguem se concentrar na sua atividade e não dispõe de recursos adequados para isso.

2.3.3 Perspetivas em relação ao pós pandemia

Em outra época, já havíamos passado por outros vírus, como exemplo a gripe H1N1, pelo tempo ter sido menor, os sofrimentos foram sendo diluídos no tempo. Já neste âmbito, pelo tempo referido ao COVID-19, teremos por longo tempo, danos psicológicos serem evidenciados. Ainda em relação a tecnologia, muitos trabalhadores tiveram que enfrentar o seu desconhecimento e aperfeiçoamento em relação a tecnologia, pois dependem desta para realizar seu trabalho, muito aprimoramentos foram demandados, sem contar naqueles que precisaram encontrar formas alternativas de subsidiar seu sustento, pois tiveram cargas horárias reduzidas e valores de salários, quando não foram desligados de suas empresas (MORAES,2020).

Esse confinamento, muitos empregados ficaram desolados, por conta de não ter carteira de trabalho assinado, quem atuam em novas configurações de trabalho. Nesse momento de incerteza, vários trabalhadores buscaram meios para garantir o sustento. Por não serem formalizados e dependem da circulação e do contato, aumentou significativamente a crise social e econômica em nosso país, sendo mais um agravante da pandemia.

Neste contexto, de crise e mudanças os profissionais na área de gestão de pessoas, buscaram novas formas de contato com seus colegas/funcionários, formas e metodologias para que as doenças psicossomáticas não se agravem e resultem em outras, precisou ir em busca de estratégias para minimizar esse estresse, e não agravar para um adoecimento, depressão, aumento ansiedade e até mesmo uma síndrome de burnout. As empresas preocupadas, disponibilizaram vários meios de atendimento para com os funcionários, juntamente com redesenho no modelo de Home Office (MORAES,2020).

Em tempos de pandemia, os fatores emocionais e afetivos ligados ao isolamento social e ao esforço para conciliar demandas profissionais e pessoais aumentam o gasto de energia e podem aumentar as chances de adoecimento. Em função disso, cada trabalhador teve que se reinventar e desenvolver habilidades compatíveis com a nova realidade e ao mesmo tempo manter-se produtivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi caracterizado por pesquisa qualitativa, tendo como tema o desafio o Psicólogo Organizacional no contexto da pandemia do COVID-19, buscando abordar e coletar dados significativos. Martins (2004) explica que “[...] se há uma característica que constitui a marcados métodos qualitativos ela é a flexibilidade, principalmente quanto às técnicas de coleta de dados, incorporando aquelas mais adequadas à observação que está sendo feita (p.292)”.’.

Devido ao contexto que estamos passados, o método qualitativo se enquadra. No primeiro momento iremos entrevistas psicólogos organizacionais que estão atuantes nas empresas de Chapecó e que estão inseridos em dois locais diferentes. Esta entrevista será em formato de vídeo chamada (Meet, WhatsApp), onde teremos horário e datas a definir.

A coleta de dados, foi realizada via entrevistas, por conveniência, adotamos meios virtuais, para segurança, agilidade e comodidade dos (as) 4 entrevistados (as) e entrevistadoras.

A entrevistada 1, fora realizada por meio do Google Meet, em vídeo. A entrevista foi gravada, sendo autorizado o acesso apenas das entrevistadoras. A entrevistada é psicóloga organizacional em uma agroindústria na cidade de Chapecó.

A entrevistada 2, foi realizada pessoalmente, no ambiente de trabalho de uma das entrevistadoras. Anotações por meio de caderno e caneta e transcritos ao relatório, posteriormente. A entrevistada é estrangeira e trabalha em uma agroindústria da cidade de Chapecó, há poucos meses, no setor operacional.

Quanto a entrevistada 3, fora realizado entrevista por ligação telefônica, a qual a mesma se sentiu mais confortável. A mesma trabalha em uma agroindústria do estado do Paraná, na área de psicologia organizacional, processos de recrutamento e seleção, além dos treinamentos ministrados pela mesma.

A entrevistada 4, obtivemos seu relato por meio de mensagens via aplicativo WhatsApp, devido a mesma estar em ambiente de trabalho, uma empresa de autoviação na cidade de Chapecó, e não poder responder em outro horário, pois tem uma dinâmica acelerada em relação aos cuidados com os filhos e pais, que residem com ela neste momento de pandemia. A mesma é auxiliar de RH, na empresa, qual auxilia nos processos de contratação e demissão.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quando questionada a entrevista 1 sobre quais as atribuições do psicólogo no setor de RH, a mesma informou que a empresa em que trabalha, está no nível corporativo e gestão de pessoas, sendo estruturada com um profissional psicólogo em cada unidade, responsável de forma geral, por todos os recrutamentos e seleções, quanto cargos de gestão, técnicos e operacionais. Além disso, organiza os treinamentos relacionados as normas regulamentadoras, legislação e conforme ministério da agricultura, bem como, os treinamentos de desenvolvimento e comportamentais. No setor de desenvolvimento de pessoas, promovem a sucessão dos cargos estratégicos, supervisão e gerência.

A entrevistada 2 relatou que as atribuições do psicólogo no RH são recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, feedback de processo seletivo, quanto do desempenho no sentido de auxiliar os gestores nos acompanhamentos de empregados, atendimento de empregados sentido de ver as demandas encaminhadas para um outro atendimento especializado. Apoio aos gestores em tomada de decisão estratégicas, relacionadas a clima organizacional, conduzir pesquisas de clima organizacional. Participar de processos de sucessão profissional dentro da empresa e gestão de equipes.

Complementou que existe uma parte de psicologia do trabalho, que é mais voltada para ações relacionadas à saúde no trabalho, “aí então as questões de saúde mental, de saúde no sentido de pensar no bem-estar das pessoas no trabalho”, também faz parte das atribuições do psicólogo dentro da organização verificar o que está interferindo na saúde dos trabalhadores, de questões de comunicação, traçar ações e projetos que melhorem essa situação e viabilizem a saúde do trabalhador.

Já para a entrevistada 3 as atribuições do psicólogo no RH hoje consistem em fazer a triagem e adequação dos colaboradores/funcionários e neste momento, fazer reposição dos afastados, reorganizar os colaboradores, administrar o quadro, o volume de funcionários, bem como os anseios dos mesmos e da empresa.

Para a entrevistada 4 dentre várias atribuições do psicólogo no RH, “a que julgo principal, o cuidado e as ações voltadas para as pessoas, pensadas de maneira especial, na saúde, desenvolvimento e bem estar”, complementa que depois de anos de atuação as empresas tem de maneira cultural o foco principal na produtividade e lucratividade, neste sentido a psicologia vem para junto desta organização planejar e visar sim a melhor produtividade, qualidade e lucratividade, mas não esquecendo que “precisa haver o equilíbrio, a valorização dos profissionais que alinhados aos objetivos, tenham qualidade de vida e sejam incluídos nos processos como principais agentes para que todos os resultados sejam alcançados”.

Realizando uma análise com o aporte teórico, as atividades executadas pelas entrevistadas fazem parte da Psicologia Organizacional, é uma de suas subáreas, que se propõe a fornecer parte dos fundamentos necessários para a compreensão do sujeito em suas atuações laborais e nas interações humanas. (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008)

Também, pode ser verificado que a gestão de pessoas está presente formalmente nas organizações em que as entrevistadas trabalham, com funções específicas e de importância significativa para a sobrevivência do negócio, sendo a área de gestão de pessoas é responsável por apresentar e adaptar o novo colaborador as suas atividades e responsabilidades, além de garantir que suas competências sejam desenvolvidas continuamente. (DUTRA, 2001)

O Conselho Federal de Psicologia em 17 de outubro de 1992, apresentou ao Ministério do Trabalho sua contribuição para integrar o Catálogo Brasileiro de Ocupações, definindo as atribuições Profissionais do Psicólogo no Brasil, assim atuaria individualmente ou em equipe multiprofissionais, onde ocorrem as relações de trabalho nas organizações sociais (seja formais/informais), aplicando seu conhecimento da Psicologia para a “compreensão, intervenção e desenvolvimento das relações e dos processos intra e interpessoais, intra e intergrupais e suas articulações com as dimensões política, econômica, social e cultural”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

Em relação ao questionamento sobre os desafios do psicólogo antes da pandemia e durante a entrevistada 1 citou: que os treinamentos anteriormente eram todos presenciais, pelas políticas conservadoras da empresa, era mantido esta modalidade e também pela legislação. Quando iniciou a pandemia foi um setor muito requisitado, assim foi necessário criar protocolos de contingências e normativas, em termos de prevenção, para adaptar-se ao novo momento, por exemplo, treinamentos de forma virtual, treinamentos de formação inicial e a reciclagem, ficando para segundo momento. A parte teórica das normas regulamentadora, são realizadas por uma empresa terceirizada e a parte prática é realizada pelo SESMT (Serviço Especializado em Saúde e Medicina do Trabalho) das unidades.

Os treinamentos que visam o desenvolvimento, foi necessário quebrar a cultura do presencial, com eventos vivenciais e partir para os online, comprovando que também é efetivo. Para os supervisores a empresa aplicou treinamento sobre inteligência emocional online, com uma carga horaria de 2h., e feedback com empresa especializada de São Paulo. O desafio é que a empresa, hoje tem uma demanda reprimida de treinamentos, que a empresa precisa dar conta, “no sentido de pensar num período pós pandemia, mas ainda não sabemos quando vai acabar”.

Outro desafio foi se adaptar as estruturas físicas, com sistemas de vídeo e áudio, a área de tecnologia de informação, através de uma internet segura, pois trabalham com dados sensíveis que se vazados para o público externo, comprometem a imagem da organização. Até organizar a estrutura levou um tempo, este foi o lado mais negativo. O lado positivo deste desafio foi olhar diferente para a situação e poder implementar na empresa, sugerindo a otimização do tempo e segurança dos colaboradores. A profissional reconhece que a presença física ninguém substitui, uma vez que, os ganhos foram economia de tempo, evita deslocamentos, praticidade, no sentido de utilizar a tecnologia que está a nosso favor.

Para a entrevistada 2 os desafios do psicólogo antes da pandemia, era os desafios do recrutamento e seleção, a dificuldade de encontrar oferta de mão de obra olhando para um âmbito e um cenário da cidade de Chapecó, aonde a oferta de mão de obra, principalmente para casos mais operacionais, ela é escassa. Esse era um desafio antes da pandemia e continua sendo desafio durante a pandemia, “vejo que mais no início da pandemia, as pessoas acabaram ficando com medo, receio de ir procurar trabalho, por medo de adquirir o vírus”. O desafio continua nessa escassez, talvez não seja uma realidade de todo o Brasil, mas é na realidade de Chapecó, é desafiador encontrar mão de obra, principalmente qualificada, com escolaridade para cargos que em si são mais operacionais, mas quem de certa forma ou até certo ponto, exigem uma escolaridade e também a quantidade de pessoas. “Não existe uma quantidade relevante de pessoas interessadas, pelo menos no ramo onde eu trabalho, pessoas interessadas e disponíveis para trabalhar”.

Outro desafio citado pela entrevistada 2 é a questão das pessoas no local de trabalho, “o comportamento das pessoas, muitas com medo e receio, aumento do nível de ansiedade”, o que eleva os desafios no ambiente do trabalho. Outro exemplo citado, são as questões familiares e pessoais, que começam a interferir no ambiente de trabalho, questões essas familiares, muito em decorrência do convívio mais próximo das pessoas, talvez por ficarem mais tempo juntas em casa, o que acaba refletindo no ambiente de trabalho, porque um é extensão do outro. Para a entrevistada 2 essas demandas elas aumentaram durante a pandemia, em função desta proximidade das pessoas, o que gera dificuldade de relacionamento e dificuldade entre casais, aumento de separações, aumento de brigas, isso vai com as pessoas para onde delas estão, e vão pro trabalho também.

Outra situação citada pela entrevistada 2 é o isolamento e o distanciamento, também no local de trabalho, onde as pessoas não podem mais se apertar as mãos, não podem se abraçar, isso gera também sentimentos diversos, “ter que lidar e conduzir essas situações é um desafio,

então nós temos que aprender a viver nesse dito ‘novo normal’, talvez não tão caloroso, não tão próximo, para que a gente possa evitar essa transmissão do vírus”, lembrou do próprio uso da máscara constante, então tudo isso vem criar um novo olhar das pessoas para as pessoas.

A entrevistada 3 cita que antes da pandemia, tinha um papel escuta ativa, acolhimento, o que está disponível quando as dúvidas aparecem. Hoje, precisa lidar com a incerteza, insegurança dos colaboradores, se reinventar dia após dia para prestar suporte, definitivamente, “ajustar as velas”.

A entrevistada 4 cita que os desafios são pautados em conseguir o equilíbrio entre organização e seus funcionários, visto que enquanto profissionais são cobrados em todas as atividades que realizam, e na maior parte das vezes atuam junto de profissionais de outras áreas, que não compartilham dos mesmos fundamentos. “Vejo como maior desafio não entrar em um funcionamento mais prático concordando com ações que não incluam a saúde física, emocional e material/financeira do trabalhador”. Durante a pandemia este exercício se tornou bem mais frequente, porque em um primeiro momento tudo era muito novo e assustador para os dois lados.

As fontes teóricas sobre a Pandemia estão sendo escritas, entre os achados na literatura verificou-se que o COVID-19 se propaga de pessoa para pessoa, por meio de gotículas de saliva ou secreção nasal, que são expelidas ao falar, tossir, rir, expirar e coriza, as pessoas precisam manter distanciamento e utilizar no trabalho equipamentos de proteção individual. As medidas de prevenção foram e ainda estão em vigor, sendo algumas: fechamento de fronteiras total ou parcial, isolamento social e a quarentena.

Desde o dia que a pandemia foi declarada, em 11 de março de 2020, as orientações de isolamento, interrupção de serviços de transportes que diminuem a possibilidade de mobilidade das pessoas, fizeram com que a tecnologia tomasse espaço ainda mais na vida de todos os trabalhadores. A pandemia trouxe outro fator importante, que foi a discrepância em relação as diferenças de classes sociais, gênero, comunidade, religião, que deveriam diversos desdobramentos e adaptações ao longo deste período.

Com o aumento do desemprego, o governo do Brasil implantou o Programa Emergência de Manutenção de Emprego e da Renda, onde houve a redução de jornada de trabalho e possibilitou acordo entre funcionários e empresas, mas este só é válido para trabalhadores formais de empresas privadas, gerando a redução do salário. O desafio dos profissionais de Psicologia foi transmitir segurança, adaptar-se as novas tecnologias, contratar pessoas via online, a fim de evitar aglomerações.

Sobre as mudanças de rotina com COVID-19, a entrevistada 1, colaborou que os processos de recrutamento e seleção, também foram modificados, entrevistas presenciais foram substituídas por vídeo e os testes psicológicos de papel foram substituídos pelo online.

Para a entrevistada 2 a sua rotina mudou na pandemia, “hoje quando eu chego no local de trabalho preciso tirar minha roupa que vim da minha casa, e vestir uma roupa que é o uniforme da empresa, com o objetivo de prevenir o COVID-19”, preciso usar equipamentos de Proteção Individual - EPI específicos de proteção, que antes não precisava. Também teve alterações quando vai elaborar uma atividade, quando “vou pensar numa dinâmica de grupo eu tenho que pensar diferente, eu não posso mais pensar tanto em contato, em dinâmica de grupo a gente sabe que é contato, que é um ficar próximo do outro”, que são trocas. Hoje as dinâmicas precisam ser de forma diferente, então altera a rotina.

Relacionando com os desafios, lembrou também que é preciso pensar em alternativas diferentes, formas diferentes porque a empresa precisa continuar fazendo treinamentos e recrutamento e seleção, por exemplo, “não tinha o hábito ainda, por mais que sim estamos numa tecnologia, estamos já avançados nisso, mas eu vejo que com a pandemia isso alterou a nossa rotina, tem muito mais treinamentos online, reuniões online, isso passou a não ser tão presencial”, o processo online é uma alteração de rotina, “é desafiador porque não sei se a gente estava tão preparado assim, para essa mudança, do tanto ser online agora, tudo tá online, acho que a gente adiantou uns 10 anos na tecnologia”.

A entrevistada 2 cita o lado positivo: “porque acaba sendo desafiador, toda essa mudança de rotina, aí tem que pensar novos jeitos de fazer as coisas, isso nos impulsiona, esse é um lado bom das situações que a gente tá vivendo”, a pandemia veio com situações difíceis, mas veio nos trazer aprendizados, formas diferentes de ver de fazer as coisas, para olhar para as pessoas. Se as pessoas realmente refletirem sobre tudo que está acontecendo, os aprendizados ajudam a fazer essas reflexões.

A entrevistada 3 informou que sua vida mudou, em todos os sentidos. “Tivemos comitês diários, ações semanais e mudança e adequação das normas internas, todos os dias, isso nos fez abordar novas estratégias”. Para tal o lado é o lado bom rever as práticas, mas gera muito cansaço em todos, uma exaustão geral, pois os colaboradores têm o RH como referência, um acalento da equipe, o RH precisa “buscar esta ajuda com as próprias pernas, precisamos estar firmes todos os dias, RH é a área que precisa estar bem física e psicologicamente”.

Mesmo diante das angústias, da preocupação, do risco, precisam estar bem. Neste momento, precisam contratar mais de 400 pessoas devido a tantos afastamentos, para não parar

a linha de produção. Antes a média de contratações era de 100 pessoas mês, precisaram se ajustar e trabalhar de sábado a sábado para finalizar, conseguiram entregar a contratação de cerca de 500 funcionários em 2 meses, o que foi um desafio.

Para a entrevistada 4 a “rotina profissional mudou muito, primeiro porque também passei pelas mudanças nas estratégias da organização, tendo férias antes do previsto, ficando sem trabalhar por 7 dias sem saber como seria depois e por fim voltando ao trabalho com escala reduzida”, depois encontrando os colegas com muitas dúvidas, insegurança e medo da doença. Por outro, lado aconteceu algo que até então não tinha visto nesta empresa, como somos da área de transporte, fomos extremamente afetados “em função de que o transporte era considerado um grande vilão no contágio pelo Covid”, percebemos os trabalhadores, ansiosos para voltar a rotina, torcendo e tomando as precauções devidas para que tudo voltasse ao “normal”. A vontade de voltar a rotina era tão grande que não foi difícil cumprir os protocolos de prevenção ao Corona Vírus.

Como citados pelas entrevistadas a sua rotina mudou seja pelo uso de equipamentos de proteção, máscara, distanciamento social, ou seja, ter um convívio menos caloroso. Ainda em relação a tecnologia, muitos trabalhadores tiveram que enfrentar o seu desconhecimento e aperfeiçoamento em relação a tecnologia, pois dependem desta para realizar seu trabalho, muito aprimoramentos foram demandados, sem contar naqueles que precisaram encontrar formas alternativas de subsidiar seu sustento, pois tiveram cargas horárias reduzidas e valores de salários, quando não foram desligados de suas empresas. Isso gerou para as entrevistadas um sentimento de gratidão por ainda ter uma fonte de trabalho.

Como do Psicólogo do trabalho o item “3 - Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de treinamento e formação de mão-de-obra, visando a otimização de recursos humanos”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.). Para Marras (2011) o treinamento é o fundamental agente de mudança nas competências das pessoas, é ele o impulsionador da bagagem de cada indivíduo. Portanto, os treinamentos são um conjunto de ações de capacitação utilizadas no curto prazo, para solucionar possíveis problemas identificadas nas atividades sistematizadas. Neste sentido, as entrevistadas precisaram mudar a sua rotina, e não tiveram um treinamento específico de como atuar na pandemia, foram aprendendo no decorrer dia a dia e com isso reestruturando processos a fim de não parar os negócios.

Sobre os novos projetos durante a Pandemia, a entrevistada 1, colocou que estava escrevendo um novo projeto com recrutamento, seleção e desenvolvimento, todos online. Foi

um momento que a empresa pode revisar seus custos, com deslocamento, hospedagem e alimentação dos colaboradores, onde gera uma economia significativa anualmente. Outro ponto positivo, quanto aos deslocamentos, as pessoas não estão na estrada, não correm riscos de acidentes de trânsito que gera a satisfação de não precisar dormir fora de casa e ficar junto com a família.

A entrevistada 2 relatou que na vida pessoal não iniciou nenhum projeto novo. No trabalho sim, tem alguns projetos sendo iniciados, no início foi atender os desafios postos pela pandemia e os novos jeitos de fazer as coisas, mas agora estão dando continuidade, “iniciando novos projetos, até porque as coisas precisam continuar, a gente precisa aprender a viver com essa situação, porque não sabemos quando ela vai passar, e se vai passar tão cedo. Acredito que não, é o que mostra pelo menos, que não vai passar tão logo”, então precisamos, aprender a viver e conviver com essa situação.

A entrevistada 3 disse que iniciaram a implantação do atendimento online, que estava no papel há meses, teve que ser colocado em prática as pressas e sendo reajustado no caminho, conforme as necessidades. O recrutamento e seleção da empresa era muito resistente (tradicional) e depois tiveram que aderir a essa metodologia.

A entrevistada 4 explicou que a empresa criou um comitê para trabalhar na prevenção, procurando sempre a antecipação para que nada saísse do controle, “tivemos um número maior de atestados, mas principalmente de familiares que estavam com suspeita e o colaborador acabava entrando em quarentena também”. A entrevistada acredita que todo o trabalho desenvolvido na empresa em relação a saúde, neste momento, fez a diferença, “não tivemos nenhum caso de internação e sintomas graves e um número bem baixo de colaboradores que testaram positivo”.

Cada entrevistada, em sua organização, criou junto as equipes multidisciplinares formas de comunicação com os empregados como uma estratégia para manter as pessoas trabalhando. Os benefícios podem ser negociados individualmente protegendo interesses da empresa de captar, reter e manter os empregados que lhe interessam, porque os benefícios são excelentes atrativos para os colaboradores, já que podem proporcionar qualidade de vida para o sujeito e sua família. Tais elementos atendem os requisitos do item “20- Participa como consultor, no desenvolvimento das organizações sociais, atuando como facilitador de processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos das estruturas formais”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.).

Quando questionada a entrevistada 1, como se sente trabalhando durante a pandemia, a mesma informou que no início ficou com medo de estar trabalhando, por colocar a família em risco. A entrevistada 2 relatou que se sente desafiada, porque é um cenário diferente, tanto em ambiente físico, as pessoas precisam manter os distanciamentos necessários, com novas formas de implementar os projetos e atividades, “então me vejo desafiada, e me vejo aprendendo a cada dia. Aprendendo a valorizar cada vez mais vínculos, a proximidade, inclusive que é rever alguns conceitos e algumas formas de pensar”.

A entrevistada 2 relatou que "não me sinto insegura e com medo, não me sinto ansiosa, em talvez estar contraindo o vírus, enfim, estou na medida do possível seguindo todas as orientações e protocolos, mas procurando seguir a vida”.

A entrevistada 3 citou que no início, tinha angústia, um sentimento de inferioridade, pois quem estaria zelando pela nossa saúde? Por nós naquele momento. Hoje sente gratidão por ter um trabalho e ter saúde meio a tanta mudança proporcionada pela pandemia no geral. A entrevistada 4 informou que “atualmente, me sinto segura, todos respeitam as normas de segurança, com utilização de máscaras e higienização constante das mãos, bem como no ambiente de trabalho”.

Inicialmente as entrevistadas relataram medo do desconhecido COVID-19, porque antes as informações eram escassas, com o tempo aprenderam a se proteger. Cada entrevistada procurou verificar o lado positivo da pandemia e tirar lições de vida da situação. Podemos compreender a importância da quarentena para evitar o contágio, mantendo as pessoas afastadas e evitando que as unidades de saúde entrem em colapso e mais mortes. Estas e outras medidas já foram tomadas para outras doenças, e a muitos dos seus benefícios para contenção, porém temos também os malefícios que envolvendo a saúde mental. (2020, *apud* BROOKS, 2020; BARARI, 2020; PANCANI, 2020; BARBISCH, 2015; CDC, 2020; ECDC, 2020)

A entrevistada 1, respondeu à pergunta sobre as demandas de atendimento dos empregados neste período, apontou sobre o programa de saúde mental nas que está implementado nas unidades onde, tem um psicólogo que faz atendimento clínico. Com a pandemia, foi necessário implementar novos protocolos, porque aumentou a ansiedade, as angústias, incertezas de que não estavam seguros e dos familiares que começaram a perder parentes próximos. Criou-se então, o tele atendimento que tem a *#euouçovocê*, disponibilizou-se o telefone para todas as unidades comerciais no Brasil e os empregados que se sentissem vontade poderiam agendar atendimento virtual.

A entrevistada 2 expôs que as demandas de atendimento dos empregados, são das pessoas mais ansiosas, “com mais problemas familiares no sentido de questões conjugais, essas são as demandas de atendimento da organização”. A ansiedade aumentada gera problemas de relacionamento, entre marido e mulher, neste sentido. Por outro lado, muitas demandas de oportunidades de crescimento, as pessoas continuam buscando o desenvolvimento pessoal, “então continuamos tendo também, essas demandas das pessoas não quererem parar/estacionar e buscam seu crescimento”.

Para a entrevistada 3 as demandas de atendimento dos empregados neste período, foram procurar o RH como uma forma de amenizar o medo e insegurança, porque são o porto seguro e acalento de todos, por transferir confiança.

Para a entrevistada 4 as demandas de atendimento “foram pautadas mais em educação, conscientização e no início a insegurança com relação a continuidade do trabalho, e a redução de jornada e salário”, o gerava preocupação.

Como relatado pelas entrevistadas os atendimentos se deram pelas dificuldades de relacionamento e ansiedade por não saber lidar com as situações geradas pela pandemia. É uma atribuição da psicologia organizacional usar da mediação de conflitos e relações interpessoais para auxiliar os empregados nos momentos de desarmonias. O psicólogo auxilia no desenvolvimento de toda a política ligada à gestão de clima organizacional através de métodos especializados para garantir uma interação positiva e duradoura, desenvolvendo seus líderes, ou com programas de aposentadoria, desligamento ou fazer com que o empregado tenha uma vivência satisfatória de permanecer em uma determinada função por um período de tempo. Atende também o item “19- Participa do processo de desligamento de funcionários, no que se refere a demissão e ao preparo para aposentadoria, visando a elaboração de novos projetos de vida”. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2020, s./p.)

No que se refere a qualificação do psicólogo organizacional, a entrevistada 1, explicou que a qualificação de um psicólogo organizacional, “não eu vejo uma específica, mas sim, vários subsídios teóricos que nós recorremos a todo o momento, então quando você olha uma pessoa, quando você seleciona você tem que ter recurso técnico pra isso”. O trabalho do psicólogo é técnico, comprovado cientificamente. Usa-se muitos testes e dinâmicas. “Gosto de assistir vídeos, ouvir *Podcasts*, ler alguns autores que me dão aporte teórico para o meu trabalho. É uma busca constante, um aprendizado constante.

A entrevistada 2 explicou que se a pessoa tem interesse na área organizacional, “eu vejo como muito importante um estágio na área, buscar leituras, trocas com profissionais que

trabalham na área, isso já desde a formação”. A entrevistada mencionou que foi o estágio na área de psicologia organizacional que a conduziu para a profissão, onde já atua a doze anos, versou sobre a buscar conhecimentos aprofundados na área da psicologia, no caso organizacional e do trabalho, além de buscar uma empresa que ofereça o contato com as atividades, que o psicólogo pode desenvolver.

Também referiu que é importante fazer cursos rápidos e específicos, fazer uma especialização na área da psicologia organizacional ou gestão de pessoas para contribuir com a qualificação profissional, no sentido de buscar constantemente atualização profissional, “quanto de técnicas e conhecimento do ambiente organizacional, claro que cada ambiente tem suas características, mas não só buscar conhecimento da área da psicologia, mas do mundo organizacional”, reforçou sobre o mundo empresarial, porque compreender e ampliar a visão, com relação ao mundo organizacional, vai facilitar a relação e a análise das leituras, necessárias também.

Além disso, “é importante conhecer um pouco da própria administração, eu vejo que é importante, tem algumas demandas dentro da organizacional, que vão exigir esse conhecimento mais amplo, não que a gente deva deixar de buscar o conhecimento específico” da nossa área, mas é preciso ampliar o nosso campo de visão e de conhecimento, assim, o psicólogo precisa ter uma visão sistêmica e multidisciplinar.

Para a entrevistada 3 é necessário o estudo contínuo, experiências vivenciadas, crescimento, desenvolvimento dentro da empresa, acertos em meio aos erros no dia a dia, aprendizado e correção ao longo do caminho, “para conseguir assimilar a teoria à prática”.

A qualificação do psicólogo organizacional para a entrevistada 4: “acredito que o principal para a qualificação é valorizar os conceitos, fundamentos que a psicologia organizacional traz, não parar de se desenvolver e estar aberto para conhecer a organização, estar alinhado à sua cultura”, e conseguir fazer a diferença junto a toda a equipe no alcance dos resultados.

É unanimidade entre as entrevistadas que a continuação dos estudos e especializações são fundamentais para o processo de formação de um profissional da área da Psicologia. Munidos dos saberes da avaliação psicológica, psicologia de grupos e da psicologia do trabalho/organizações, o psicólogo do meio corporativo possui ferramentas para realizar diagnósticos concisos e empreender soluções adequadas para o negócio. Sendo possível identificar falhas nos processos de gestão dos colaboradores, que podem desencadear os conflitos no meio laboral e outros fatores humanos da companhia.

Os conselhos, orientação e indicação você daria para um estudante que cursa psicologia, a entrevistada 1, apontou que é preciso procurar, revisar literaturas, cursos de aperfeiçoamento, sempre buscando novos teste e aporte teórico, pois as vezes são focados em alguns testes corriqueiros. “Nós temos que ‘fuçar’, e aprender que tem a novos recursos e novas técnicas”. A área da psicologia organizacional está em constante mudança então, cada vez precisamos estar nos atualizando.

O primeiro conselho apresentado pela entrevistada 2 é “conhecer todas as áreas da psicologia, para que você possa verificar e analisar qual área você mais se identifica. Porque eu acredito que tem que haver uma identificação, para que se tenha sucesso, que se seja feliz”, dentro da área escolhida. É importante gostar de trabalhar com a área escolhida, no sentido de desenvolver e praticar a paciência, o olhar para o outro, olhar para a dinâmica seja do outro, das instituições, aonde o psicólogo vai atuar e trabalhar, para que isso aconteça de uma forma harmoniosa e mais assertiva possível.

Outro conselho da entrevistada 2, “na minha compreensão eu entendo que todo aluno que faça psicologia e depois o profissional deve sim, buscar desenvolver e aprimorar o seu autoconhecimento, o profissional psicólogo precisa se conhecer, saber como lidar com as suas emoções”, explicando a necessidade de saber como controlar as emoções, saber diferenciar o que é seu e o que é do outro, ou da instituição, reforçando o autoconhecimento.

Na opinião da entrevistada 2 “o aluno de psicologia, precisa fazer terapia para que possa ampliar o seu autoconhecimento e que consiga de forma mais serena possível lidar com todas as situações que vão surgir enquanto estudante e depois enquanto profissional”, porque serão diversas, complexas e exigem que o profissional esteja bem, inclusive consigo mesmo, para que as emoções pessoais não se misturem com as emoções do ambiente, ao interagir com o cliente/paciente, “enfim e que a gente consiga realmente contribuir para o desenvolvimento da pessoa, das pessoas da organização”.

Para a entrevistada 2 “nós precisamos ter uma estrutura organizada e coerente, porque a gente precisa ser sim exemplo, para as outras pessoas, vão precisar nos olhar e ver que a gente vai conseguir ajudar, elas quando nos buscam seja na área organizacional ou na clínica”, ou em outras áreas, porque as pessoas estão querendo se desenvolver, elas estão querendo se conhecer, elas estão pedindo ajuda, e o psicólogo vai conseguir ajudar realmente com eficiência quando está de bem consigo.

Para a entrevistada 3 o conselho seria o “aprendizado contínuo, permitir experimentar áreas da psicologia, reciclagem, estar aberto e se conhecer, fazer terapia, deixar o coração aberto

para várias opções e aprendizados”. O conselho da entrevistada 4 seria “extremamente produtivo alinhar a teoria à prática e os estágios é que possibilitam este aprendizado”.

As entrevistadas primam pelo autoconhecimento, leituras, estágios e aprendizados multidisciplinares, como conselhos aos estudantes de psicologia.

Como pode ser verificado cada profissional buscou com as suas equipes de trabalho lidar com as adversidades das situações vivenciadas no início e durante a pandemia, buscam a cada dia formas de aprender com as situações, dar apoio aos empregados, fazer a gestão e mediação de conflitos, preocupando-se com papel de implantar as políticas de qualidade de vida na empresa, voltadas para a prevenção do COVID 19, com inclusão de práticas de integração profissional, mantendo as rotinas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da nossa pesquisa bibliográfica sobre o tema escolhido, tivemos dificuldades em encontrar algo específico sobre o trabalho do psicólogo organizacional durante a pandemia do COVID 19, pois como é um tema recente, e as adaptações feitas foram de forma abruptas, poucos artigos foram encontrados.

Compreendemos que o trabalho do psicólogo organizacional, no contexto empresarial, é de suma importância, pois é ele que organiza e desenvolve as ações multiprofissionais, formação da mão de obra, aperfeiçoamentos, testes e entrevistas e muitas outras funções que lhes são exigidas. Pensando nisso, tivemos que encontrar uma forma de conversar com psicólogas que estão vivenciando esse momento. Não podemos vivenciar o dia a dia, onde poderíamos unir a teoria com a prática, mas podemos ter a oportunidade de conhecer mais de perto o trabalho destes profissionais.

As entrevistas, foram feitas de várias formas, onde possibilitou e visou a flexibilidade para os dois lados e também o cuidado e distanciamento social. Nas conversas, observamos que o trabalho o setor do psicólogo organizacional foi muito requisitado, pois todos os processos, medidas de contenção e de prevenção, partiram de uma ação deste setor. O COVID-19, quando referido a psicologia organizacional, trouxe inúmeros desafios que precisaram ser superados e partir para o próximo. A pandemia trouxe inúmeras provocações e estímulos para melhorar ou alterar procedimentos padrões, como nas entrevistas foram citadas.

Consideramos que o Estágio Básico I nos trouxe discernimento para ter uma visão mais ampla e coerente referente ao tema, de forma com que as pesquisas bibliográficas trouxeram

aspectos positivos e revelantes nas entrevistas. Ficamos satisfeitas com o resultado positivo que nos trouxeram enquanto conhecimento, pois conseguimos ver o quão importante é o trabalho do psicólogo organizacional dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

BAHIANO, Milena de Andrade; FARO, André; NAKANO, Tatiana de Cassia; REIS, Catielle; SILVA Brenda; VITTI, Fernanda Pereira da Laís Santos; **COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado**. Campinas - SP, 2020.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias: Uma introdução ao estudo de psicologia**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
BRASIL. Coronavírus - COVID-19. Acesso em: 29/08/20202. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br>>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA – CFP. Atribuições Profissionais do Psicólogo no Brasil. Contribuição do Conselho Federal de Psicologia ao Ministério do Trabalho para integrar o catálogo brasileiro de ocupações – enviada em 17 de outubro de 1992. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2008/08/atr_prof_psicologo.pdf>. Acesso em: ago. 2020.

COSTA, Simone da Silva. **PANDEMIA E DESEMPREGO NO BRASIL**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 54(4):969-978, jul. - ago. 2020 969 ISSN: 1982-3134.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Desenvolvimento por competências**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza (org.); et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Luciane Todeschini; et al.. Covid-19: O Estrangeiro que se Impôs entre Nós. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**,12 (3 - Especial Covid-19), 1-11. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a07>>. Acesso em: ago. 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MORAES, Melissa Machado de. **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Recurso eletrônico – Porto Alegre: Artmaed, 2020. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=MePuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1>>

&dq=Os+impactos+da+pandemia+na+vida+dos+trabalhadores+pdf&ots=Q0UbQpYNpV&si
g=bJh4hkjrK-FDUPCP7hYo69bQQ4M#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 10/11/2020
REGO, Vitos Barro. **Saúde Mental e ética em tempos de COVID-19**. REPeC, Brasília, v.
14, n. 2, art. 1, p. 141-144, abr./jun. 2020.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Acesso em: 29/08/2020. Disponível em: [≤https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public≥](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public).