Saúde mental em tempos de pandemia: estudo de caso em uma associação de funcionários



Gabriel Nesello Boçon[1], Gabriele Portella da Silva[1], Heloisa Maria Silva Gomes[1], Hugo Messias Neves[1], João Vitor Souza Moraes[1], Leonardo da Silva[1], Paulo Vinicius Pimenta[1], Ana Crhistina Vanali[1]
[1] Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO
O presente artigo foi elaborado através de uma pesquisa de campo em uma associação de funcionários, agregando os conceitos da gestão organizacional, aspectos da pandemia (Covid-19), Saúde Mental. Realizou-se um estudo sobre Gestão Organizacional para descrever ações das organizações, juntamente com os danos e benefícios causados pela pandemia de Covid-19 desde seu início até afetar a Saúde Mental da população, buscando melhorias para os colaboradores e solução dos problemas psicológicos levantados. A metodologia utilizada para desenvolvimento do artigo, foram: Pesquisa de Campo, Entrevistas, questionário, *benchmarking* e 5W2H. O objetivo geral é entender a respeito da saúde mental das pessoas durante a pandemia, Covid-19, dentro das organizações.

Palavras-chave: Gestão Organizacional. Pandemia. Saúde Mental.

Abstract
This article was elaborated through a field research in an association of employees, aggregating the concepts of organizational management, aspects of the pandemic (Covid-19), Mental Health. A study was carried out on Organizational Management to describe the actions of organizations, together with the damages and benefits caused by the Covid-19 pandemic from its beginning to affect the Mental Health of the population, seeking improvements for employees and solving the psychological problems raised. The methodology used to develop the article were: Field Research, Interviews, questionnaire, benchmarking and 5W2H. The general objective is to understand about people's mental health during the pandemic, Covid-19, within organizations.

Keywords: Organizational Management. Pandemic. Mental health.

1. INTRODUÇÃO

Com origem em Wuhan na China no ano de 2019, logo se alastrou (segundo o dicionário Aurélio alastrar é “estender-se gradualmente; propagar-se com muita facilidade; espalhar-se, derramar-se: a epidemia alastrou-se pela cidade”) resultando em uma **epidemia** e, após alguns meses, em ***pandemia*** que afetou todas de nações. O termo cientifico para esse vírus se chama SARS-CoV-2, e o termo “Corona” se refere ao seu formato de coroa. Ao que tudo indica, e

segundo os pesquisadores e cientistas esse vírus tem origem animal, originada do morcego. Com um alto nível de contaminação por contato e gotículas de salivas, tendo o contato com as mucosas (nariz, boca e olhos), sua taxa de letalidade em torno de 3% atingindo principalmente os idosos e pessoas comorbidades (JORNAL DA USP, 2020).

O primeiro caso registrado no Brasil, foi no estado de São Paulo, capital, no dia 26 de fevereiro 2020, de uma pessoa vinda de viagem da Itália para São Paulo (SANAR 2020). No Paraná, no dia 12 de março de 2020, foram registrados os primeiros seis casos do estado, cinco deles na capital Curitiba, e um caso em Cianorte. Em ambos os casos os infectados haviam chegado de viagens internacionais. Na cidade de São José dos Pinhais, o primeiro caso foi registrado dia 29 de março de 2020, no bairro Afonso Pena, um empresário de quarenta anos contraiu o vírus. (SANAR, 2020)

Com a crise do coronavírus, que o mundo enfrenta atualmente, muitas empresas se viram obrigadas a mudar para sua própria sobrevivência. Mudança essa em escala mundial, fez com que bilhões de pessoas trabalhassem em suas casas, as máscaras passaram a ser obrigatórias e necessárias no nosso dia a dia, além do álcool em gel, que é tão utilizado na esterilização das mãos.

Ao mesmo tempo, companhias de diferentes setores têm implantado soluções criativas, fortalecendo o espírito de equipe e *reduzindo prejuízos*. Por exemplo a Magazine Luiza, onde durante esse tempo de pandemia aumentou suas vendas em 46% usando os serviços de venda online chamado de plataformas *e*-commerce, para Kotler e Keller “é a empresa ou o site que realiza ou facilita a venda de produtos e serviços on-line” (2006, p. 489).

Esses são os tipos de adaptação que ocorreram, já que a vida não voltou ao “normal” por mais de um ano, e onde apenas um terço das pequenas empresas possuiu recursos para sobreviver a um desligamento. Como Cardiff Garcia relatou no The Indicator, da rádio norte-americana NPR: “A receita acabou. E muitas empresas estão tentando desesperadamente se adaptar. Eles estão tentando mudar para o online, configurando a entrega, tentando de tudo para manter algum dinheiro entrando” (FORBES 2020)

As empresas mais bem-sucedidas em meio à crise compartilham várias características: utilizar os recursos e as habilidades que já possuíam, criar um

produto ou serviço que esteja em demanda e encontrar uma maneira de atender às populações que são mais carentes.

Os decretos[1] começaram logo no início da pandemia e se estendem até hoje conforme os picos da pandemia, eles servem como forma de conter o contato humano e manter o distanciamento social. As autoridades da saúde foram determinadas o que era e o que não era

essencial, muitos foram afetados, negócios fechados e se viu pouca ajuda por parte dos governantes a esses pequenos empresários que precisam trabalhar.

Nas grandes empresas não foi diferente, a parte administrativa passou a trabalhar em *Home Office* e os trabalhadores das fábricas e lojas tiveram que fazer banco de horas, adiantar férias, para que não perdessem os empregos.

As medidas foram implantadas em todos os estados, São José dos Pinhais como região metropolitana de Curitiba segue o modelo de decretos e *Look Down* da Capital. Em consequência dos decretos a gestão das empresas tiveram que pensar em soluções efetivas, obviamente respeitando os decretos do município e todas as medidas protetivas de distanciamento social. São elas:

> Providenciar a limpeza e desinfecção frequentes das superfícies das mesas, bancadas e cadeiras;
> Álcool em todas as salas e área de circulação de pessoas;
> Adotar nos refeitórios espaçamento mínimo de um metro entre as pessoas na fila e nas mesas;
> Orientando para o cumprimento das recomendações de etiqueta respiratória e máscaras;
> E há a necessidade de evitar conversas. (Organização Mundial da Saúde- OMS.)

A atual crise epidêmica do Covid-19 tem afetado diariamente a saúde mental das pessoas, o principal desencadeador desse sofrimento mental durante a pandemia tem sido o distanciamento social, o isolamento e a quarentena. Diante disso, é ressaltada a importância de psicólogos que tem como função exercer suporte psicológico as pessoas.

Devido a quarentena o psicológico das pessoas tem sido afetado por diversos sentimentos, dentre eles, nervosismo, preocupação, incerteza, tédio, altos níveis de estresse e ansiedade e principalmente o medo do imprevisível, tendo em conta que a crise foi um evento inesperado. O transtorno de ansiedade

[1] MEDIDAS DE DISTANCIAMENTO: decretos do Município Decretos 3.726, 3.728, 3.782, 3.795, 3.800 e 3.816 de 2020, 4.264 de 2021: São José dos Pinhais segue Decreto Estadual para conter a Covid-19.

e a depressão se mostraram comuns em épocas pandêmicas como é o caso do COVID-19 e da SARS, assim como o aumento de comportamento suicida.

Altos níveis de estresse podem desencadear vários problemas físicos nas pessoas, como tonturas, náuseas, dores de cabeça e até baixa imunidade, o que as deixam mais expostas a doenças, como o próprio Coronavírus (VIVA BEM UOL, 2020). De acordo com Antônio Drauzio Varella médico oncologista, cientista e escritor brasileiro, formado pela Universidade de São Paulo, “para pessoas que já sofriam de alguma doença como depressão, que tem sido um dos principais causas do absenteísmo no trabalho, ou seja, que já não eram muito saudáveis psicologicamente, ficar trancados em casa isolados dos demais amigos e familiares tendem a agravar seus problemas ainda mais” (BBC,2020).

O interesse por atendimento psicológico no Brasil não costuma seguir um padrão. De acordo com o Google Trends, quando olhamos para os últimos cinco anos, o pico de popularidade na pesquisa desse assunto aconteceu na semana de 8 a 14 de setembro de 2019 — possivelmente por influência da campanha do Setembro Amarelo. Mas, só nos seis primeiros meses do ano de 2020 a média já era três vezes maior que a de 2015(JORNAL DA USP,2020).

Na semana de 29 de março a 4 de abril de 2020, quando a maioria dos estados brasileiros já havia decretado quarentena, a busca por atendimento psicológico no Google chegou a 88%. A pesquisa por esse serviço on-line foi de 41%, enquanto na semana de maior popularidade do assunto, em 2019, a procura era de apenas 11%. Segundo o psicólogo e pós-doutorado da Faculdade de Medicina da USP, Daniel Fatori, tem duas questões que podem estar mexendo mais com as pessoas atualmente. “O fator do medo, tanto de pegar a Covid-19 quanto de que algum parente fique doente, e a própria questão do distanciamento social, para aquela parcela da população que realmente está aderindo” (JORNAL DA USP,2020). O gráfico 1 (um) apresenta dados das buscas por atendimento psicológico de 2015 até 2020:

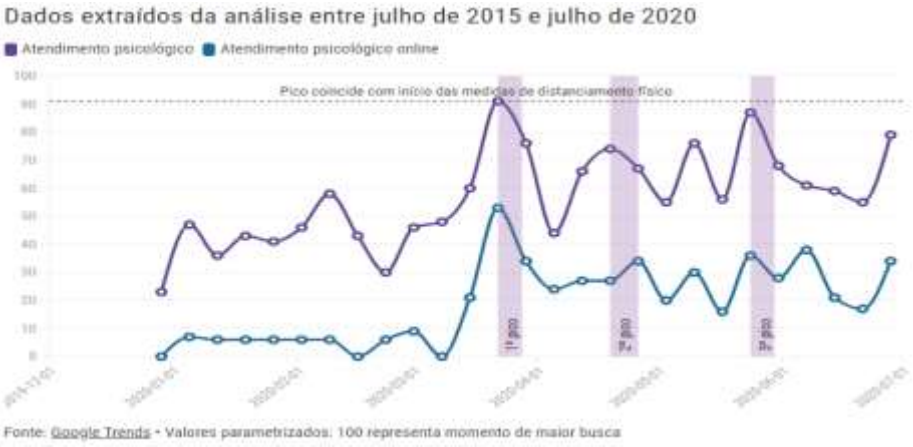
Gráfico 1- Média de busca por atendimento psicológico nos últimos cinco anos



Fonte: Pedro Teixeira/Jornal do Campus (2020)

Com quase um mês de isolamento mais rígido, de 19 a 25 de abril, a busca pelo termo atendimento psicológico foi de 84%, enquanto a do on-line ficou em 33%. Depois de dois meses de quarentena, de 24 a 30 de maio, esses números eram respectivamente 76% e 50%. “Nesse momento de incertezas e de ter que ficar longe de quem você gosta em muitos casos, o atendimento psicológico pode ajudar muito”, afirma Fatori. Segundo ele, o Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas está oferecendo uma espécie de plantão psicológico para atender, em especial, os profissionais de saúde. E ele mesmo está participando como voluntário de um outro projeto da Faculdade de Medicina da USP, voltado para o atendimento dos alunos de pós-graduação (JORNAL DO CAMPUS USP, 2020). O gráfico 2 (dois) que apresenta a análise apresentada no primeiro gráfico:

Gráfico 2- Atendimento psicológico no período de 2015 a 2020:



Fonte: Pedro Teixeira/Jornal do Campus (2020)

A pesquisa trabalha com a faixa etária de 5 a 17 anos e já contou com a participação de cerca de três mil pessoas em 27 estados do país (JORNAL DO

CAMPO USP, 2020). “Apesar desse atendimento ser feito de maneira mais pontual, sem um acompanhamento constante, a gente percebe que isso tem um impacto positivo nas pessoas”, afirma Fatori. Muitos especialistas destacaram o fator necessidade desses momentos para muitas pessoas, já que a pandemia venho com um impacto muito grande no psicológico mundial (JORNAL DO CAMPO USP, 2020).

O Instituto de Psicologia da USP (Ipusp), fundou um projeto em 2020, que tem como objetivo oferecer ferramentas que ajudem psicólogos hospitalares em atendimentos durante a pandemia. Um modelo desse serviço já era prestado pelo Centro Escola do Instituto de Psicologia (Ceip) de forma gratuita antes da quarentena, mas agora a iniciativa teve que se adaptar. Os atendimentos feitos on-line seguem pontuais, e estavam divididos em setores para atender alguns grupos de forma mais específica, como os profissionais de saúde (JORNAL DO CAMPO USP, 2020).

Conforme os dados coletados nesse período, os números diminuíram na semana do dia 28 de junho a 4 de julho, sendo de 74% a procura pelo termo atendimento psicológico no Google e 29% a procura pelo serviço on-line, o interesse ainda é muito grande. Iniciativas como a do Ipusp, e o estudo Jovens na Pandemia foram formas gratuitas para o auxílio e entender um pouco melhor as pessoas esse período (JORNAL DO CAMPO USP, 2020).

Milhares de brasileiros tiveram que trabalhar de suas casas como medida para contenção da pandemia do novo coronavírus, as empresas passaram a ter mais preocupação com a saúde mental de seus colaboradores. Em suma, o que afetou não só os colaboradores de empresa, mas a população de uma forma geral. Foi a principal medida tomada pelo mundo todo que foi o distanciamento social, “é uma das medidas mais importantes e eficazes para reduzir o avanço da pandemia da covid-19. A doença é causada pelo vírus SARS-CoV-2, mais conhecido como o novo coronavírus” (Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, 2020).

O estresse foi algo que preocupou as empresas e colaboradores. Em Minas, grandes empresas adotaram programas e medidas para mitigar o impacto da nova realidade imposta pela pandemia de COVID-19. Também instituições agiram para evitar danos com o aumento da ansiedade e da

depressão que as mudanças naturalmente provocam. Na Una e Uni-BH foi montado desde março de 2020, um grupo de alunos de psicologia do 9º e 10º períodos do curso sob supervisão dos professores para dar apoio aos 120 mil alunos e professores e colaboradores dos centros universitários (ESTADO DE MINAS ECONOMIA, 2020).

As consequências psíquicas do confinamento, que afetaram quase 4,5 bilhões de pessoas no planeta. A constatação se repete em todos os países que foram submetidos a essa medida drástica, que as sociedades modernas haviam esquecido.

> "A comparação com os últimos dados coletados entre a população geral em 2017 sugere uma deterioração da saúde mental durante o confinamento. Se a situação se prolongar ainda por várias semanas, isso pode provocar o surgimento de patologias psiquiátricas severas e um aumento da necessidade de receber atendimento médico quando o confinamento for concluído, situação para a qual é necessário estar preparado". (Antonietta Medeiros, médica e diretora de gestão de saúde e qualidade de vida da Mercer Marsh Benefícios), (ESTADO DE MINAS ECONOMIA, 2020).

O Brasil já estava em destaque no impacto da saúde dos trabalhadores brasileiros e reforçou- se ainda mais durante a pandemia. O governo do Paraná disponibilizou um atendimento psicológico gratuito para a população durante a pandemia, esse projeto teve início em 01 de maio de 2020, e segundo o governador Ratinho Junior (PSD) como um diferencial para a população. Segundo a entrevista o governador do Paraná – Carlos Roberto Massa Junior.

> "Os profissionais atuam de forma voluntária, e atendem pessoas que buscam amparo psicológico e profissional nesse momento difícil. Esse modelo mostra que o Paraná sai na frente nos cuidados de saúde com a população e deve gerar novas políticas públicas depois da pandemia de covid-19, em especial para a população mais carente." Os atendimentos ocorriam remotamente com a ajuda de voluntários.

Os sintomas de ansiedade e estresse comuns são Irritabilidade; Insônia; Falta de concentração; Tédio; Frustração; Raiva; Dor de cabeça; Cansaço e fadiga. A orientação dada pelos profissionais foi de:

> **1. Descanse.** O sono regular interfere diretamente no equilíbrio emocional. Portanto, tente dormir 8 horas por dia. Busque atividades que auxiliem no sono profundo e de qualidade.
> **2. Alimente-se bem.** Ter atenção ao que se come e priorizar uma dieta balanceada permite a ingestão de todos os nutrientes necessários ao organismo. Isso ajuda no bom funcionamento dos processos químicos do cérebro. Cuidar do corpo também é cuidar da mente.

> 3. **Evite drogas como escape do estresse.** Álcool e tabaco se tornam vícios e, a longo prazo, causam muito malefícios à saúde física e mental.
> 4. **Fortaleça seus contatos, ainda que à distância.** Uma conversa com amigos ou com a família por mensagens, ligações telefônicas ou videochamadas pode aliviar sensações ruins. Também faz relembrar que existe uma rede de apoio com a qual você pode contar.
> 5. **Tire um tempo para você.** Não preencha seus dias apenas com atividades obrigatórias - libere um espaço na sua agenda para ler um livro, assistir a um filme, aprender uma habilidade nova, fazer exercícios físicos, ouvir uma música, cozinhar com tranquilidade. A escolha é sua: por você e para você. (PFIZER,2021).

Considerando o contexto apresentado, o objetivo geral desse trabalho é saber como os funcionários de uma Associação tiveram sua rotina de trabalho alterada. Para isso, os objetivos específicos são, levantar o estado de ânimo dos colaboradores para identificar as principais dificuldades, buscar alternativas de solução para resolver essas dificuldades e propor ações para tratá-las.

2. VIVENCIANDO A ASSOCIAÇÃO

Os dados apresentados no presente artigo são resultado de uma pesquisa de campo realizada 29 de abril de 2021, em uma associação de funcionários de uma indústria de cosméticos. Pesquisa de campo, segundo Gonçalves (2001, p.67), “é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas”.

Também foram utilizados para coleta de dados do trabalho a observação participante, visto um dos autores fazer parte do quadro de funcionários da associação. De acordo com Becker e Geer (1969, p. 157-158) a observação participativa é “uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de informantes, a participação, a observação direta, e a introspecção”.

Conforme o avanço da pandemia de Covid-19 a Associação teve que se adequar as leis e decretos vigentes no país, estado e município. Uma das primeiras leis que impactaram a Associação foi a Lei Estadual nº 20.189, de 28 de

abril de 2020. A obrigatoriedade do uso de máscara de proteção facial, aplica-se a todas as pessoas que estiverem fora de sua residência, em espaços de uso público ou de uso coletivo, enquanto perdurar o estado de calamidade pública decorrente da pandemia. Também um dos decretos que afetou diretamente a empresa foi sobre novas medidas de distanciamento social para o enfrentamento da pandemia da COVID-19. (Revogado pelo Decreto Nº 6983 DE 26/02/2021).

Para Fontana & Frey (1994, p. 18), “entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana”. Realizou-se uma entrevista 29 de abril de 2021, com o Coordenador Financeiro e Operações da Associação e com uma psicóloga.

Foi aplicado um questionário via Google Forms para os funcionários da Associação. O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

A associação surgiu com o objetivo de proporcionar lazer, bem-estar e entretenimento aos colaboradores da empresa. A adesão à Associação é facultativa, porém 97% dos colaboradores da empresa optaram por se associar. Os benefícios e ações incluí as organizações de eventos, venda dos produtos da empresa, incentivo a prática de esportes, convênios e espaço de convivência para associados.

O questionário foi aplicado via forms, o observador participante enviou um link de pesquisa para o grupo da Associação via WhatsApp no dia 27 de abril de 2021 e concluído dia 29 de abril de 2021. De um total de 20 funcionários, 19 responderam. As questões foram pensadas visando levantar o ponto de vista dos colaboradores sobre a empresa, como ela agiu em relação a eles durante a pandemia, de que maneira ela os auxiliou. Também fazer um estudo mais amplo com relação a saúde mental dos funcionários na empresa, visto o momento pandêmico e complicado em que o mundo se encontra. Dos gráficos 3 ao 8 apresenta-se as respostas dos questionários.

Gráfico 3 - Sentimento de Afetado mentalmente.



Fonte: Colaboradores da ASSOCIAÇÃO (2021)

De acordo com o gráfico 3, 74% dos colaboradores da empresa sentiram-se afetados mentalmente pela pandemia e 26% não.

Gráfico 4 - Pensou que seria demitido.



Fonte: Colaboradores da ASSOCIAÇÃO (2021)

De acordo com o gráfico 4, 58% dos colaboradores pensaram que não seriam demitidos no momento da pandemia e 42% tinham esse receio.

Gráfico 5 – Suporte financeiro.



Fonte: Colaboradores da ASSOCIAÇÃO (2021)

Conforme o gráfico 5, 95% dos colaboradores sentiram-se apoiados financeiramente pela empresa, enquanto 5% não se sentiram apoiados.

Gráfico 6 – Suporte mental.



Fonte: Colaboradores da ASSOCIAÇÃO (2021)

Conforme o gráfico 6, 95% dos colaboradores da Associação concordam que a empresa os dá suporte psicológico nesse momento de crise, embora 5% não concordam.

Gráfico 7 – Procurou ajuda psicológica.



Fonte: Colaboradores da ASSOCIAÇÃO (2021)

De acordo com o gráfico 7, 79% dos colaboradores tiveram que procurar por assistência psicológica externa para se manterem saudáveis no momento de pandemia, 16% não precisaram procurar por ajuda e 5% preferiram não responder.

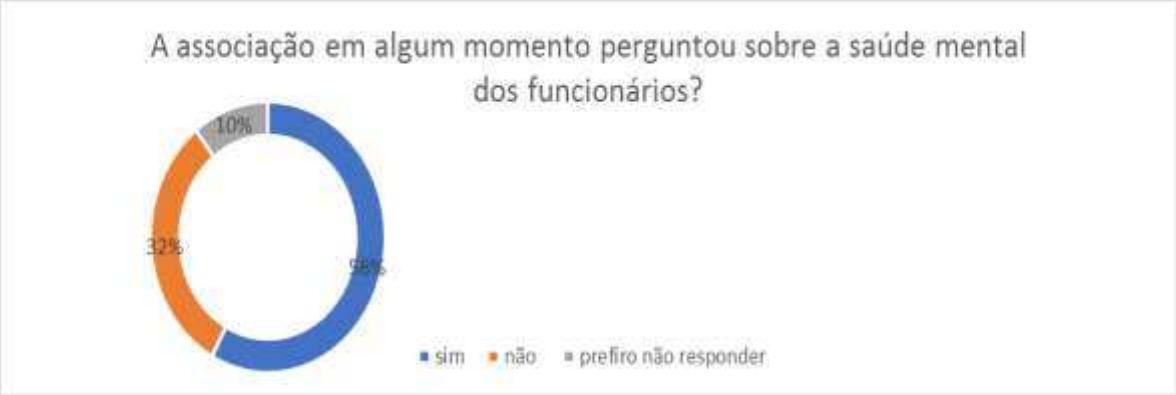
Gráfico 8 – Ajuda psicológica na empresa.



Fonte: Colaboradores da ASSOCIAÇÃO (2021)

Conforme mostrado no gráfico 8, 95% dos colaboradores não procuraram por assistência psicológica vinda da empresa e 5% sim.

Gráfico 9 – A associação perguntou sobre a saúde mental dos funcionários.



Fonte: Colaboradores da ASSOCIAÇÃO (2021)

De acordo com o gráfico 9, 58% dos funcionários da empresa dizem que a associação os questionou sobre sua saúde mental, 32% afirmam que a ASSOCIAÇÃO não os questionou e 10% preferiram não responder.

A visão geral que se tem com a pesquisa é que muitos funcionários precisaram de apoio psicológico. Percebe-se pela análise dos gráficos que 74% tiveram sua saúde mental afetada durante a pandemia, o que também resultou em 79% indo procurar ajuda psicológica. Apesar da ajuda financeira ofertada pela empresa, do plano de apoio psicológico, 42% dos entrevistados ainda ficaram receosos de serem demitidos. Isso eleva o grau de ansiedade e estresse acarretando mais desgaste a saúde mental, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Problemas, Dificuldades e Mudanças de hábitos.

Problemas	Dificuldades	Mudanças de hábitos
A pandemia trouxe vários problemas para a Gestão das empresas, a saúde mental em questão é um dos principais e que precisam ser mais trabalhados no âmbito da empresa, para que haja de maneira efetiva a resolução desse problema.	A principal dificuldade para os gestores é se aproximar dos colaboradores já que a epidemia venho com as medidas de distanciamento social, isso fez com que muitos tivessem que trabalhar isolados tendo mais um desafio a ser cumprido, adaptação, ajuste e auxílio aos colaboradores durante a pandemia.	As mudanças começam no "se importar", a gestão precisa olhar os colaboradores com olhar humano, direcionar na adaptação, dar suporte estrutural e psicológico para que haja desenvolvimento e crescimento mesmo em época de crise.

Fonte: elaboração dos autores (2021)

3. TROCANDO IDEIA

Para o autor Chiavenato (2008, p. 196) "Benchmarking é um processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais, com o propósito de aprimoramento empresarial"

Benchmarking é uma ideia, um conceito que está referente a um minucioso processo de pesquisa de ideias inovadoras (ou não), que deram certo do âmbito empresarial. Em tradução livre, pode ser traduzido como "ponto de referência". Diligência que permite aos gestores compararem produtos, práticas empresariais, serviços ou metodologias usadas pelos rivais, absorvendo algumas características para alçarem um nível de superioridade gerencial ou operacional.

Para pensar nas propostas de solução sobre os impactos da pandemia na saúde mental das pessoas, trocou-se ideia com dois estudos de caso.

No primeiro caso analisado foi em uma montadora de veículos através de uma entrevista com um operador da linha de produção. A empresa passou por um grande afastamento de funcionários perante a contaminação do vírus e com isso acarretou problemas psicológicos. No entanto, a empresa criou um acompanhamento psicológico para seus colaboradores, deste modo as pessoas que precisam deste acompanhamento seguiam um tratamento sem custo para o paciente. Com a pandemia de covid-19, foi criado um protocolo interno de prevenção de contágio, que a qualquer sintoma o colaborador ficava afastado por um período de sete dias. Se os sintomas persistirem, através do ambulatório era

agendado o exame para essa pessoa. Durante o afastamento o paciente era acompanhado por profissionais da área da psicologia e da assistência social, com contato ao paciente de dois em dois dias nos casos leves, e em casos mais graves esse contato era diário.

No segundo caso analisado, em uma madeireira, a empresa durante o período pandêmico teve muitos colaboradores que perderam seus familiares. A empresa deu auxilio psicológico com profissionais da área e espalhou frases de conforto e motivação pelos setores da fábrica. Com isso, teve um crescente número de colaboradores tendo um melhor desempenho profissional e pessoal.

Conforme análise dos dois estudos de casos analisados para a Associação seria possível aplicar, conforme o caso um e dois.

4. HORA DE FALAR

Com base no acompanhamento psicológico ocorrido dentro da Associação, foi constatado um grande número de funcionários que necessitaram desse apoio. Atualmente essa ajuda não está sendo mais aplicada na associação, por razão da pandemia a psicóloga não está mais fisicamente na associação, desde do final do ano de 2020. Mas os funcionários podem recorrer ao serviço de apoio psicológico pelo meio do plano de saúde escolhendo o profissional de sua preferência e afinidade. Sabendo-se também que o serviço de assistência social da Associação sempre esteve e está disponível para atender os seus colaboradores sempre que precisarem, independente de pandemia, conforme relatou-se na entrevista.

Para propor um plano de ação para a Associação utilizou-se a técnica do 5W2H, que segundo Gomes (2014, p.37) “é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outros pontos importantes para o auxílio de gestão”. O quadro 2 apresenta o plano de ação para a motivação dos colaboradores da Associação.

Quadro 2– Plano de Ação para as dificuldades da Associação

O QUE ?	POR QUÊ ?	QUEM?	COMO ?	QUANDO?	ONDE ?	QUANTO ?
Palestras motivacionais	Para manter os funcionários motivados e engajados.	Analista de RH	Contratar palestrantes com temas motivacionais.	Toda terça-feira do mês, a partir de agosto de 2021.	Sala de palestras.	R$5.000,00 30-40 minutos por dia.
Endomarketing motivacional	Para melhorar os aspectos mentais e sentimentais dos colaboradores	Analista de RH	Criação de cartazes e quadros, com frases motivacionais e de inspiração, para espalhar positividade na organização.	A partir de agosto de 2021	Por toda a empresa.	Despesas com cartazes
Profissional da área da Saúde (Psicólogo)	Ela está presente para que quando o funcionário precise, tenha com que falar e desabafar	Analista de Rh	Seria criado uma sala, um espaço confortável e seguro, para o atendimento, o funcionário teria liberdade para ir, quando precisasse. Fazer intercalar os setores a serem atendidos. Um dia na semana por setor.	A partir de agosto de 2021.	Sala elaborada para o profissional.	Salário mensal do profissional seria de R$3.000,00.
Feedback dos funcionários.	Para que a Associação tenha ciência dos resultados e no que podem melhorar.	O setor do RH.	Criação de um questionário, impresso que seria respondido anonimamente.	A partir de agosto, disponível todos os dias.	Na recepção da empresa.	200 folhas sulfite. Caixa reaproveitada.

Fonte: elaboração dos autores (2021)

O importante a se fazer é manter os funcionários motivados e engajados, por isso sugere-se elaborar um ciclo de palestras motivacionais mensais. Essas palestras teriam início a partir de julho de 2021, toda terceira sexta-feira do mês e seriam realizadas de forma curta, entre 30 e 40 minutos no máximo, para não serem cansativas, abordando temas importantes, sobretudo pós-pandemia para dar perspectiva de futuro e esperança, custando em torno de 5 mil reais por palestrante. Os temas a serem abordados seriam a empatia, o uso de ferramentas tecnológicas, a confiança e como manter o foco. Ao final de cada palestra, com a realização de uma pesquisa, seriam definidos os outros temas de acordo com a indicação dos funcionários. Esse ciclo deve ser mantido até o governo decretar que o Covid-19 está sob controle e não termos mais restrições para desenvolvermos as diferentes atividades do cotidiano. Os temas sugeridos para as palestras iniciais visam dar motivação e ampliar os horizontes, deixando todos conscientes de que muita coisa irá mudar e aquilo que era tendência passará a fazer parte do nosso cotidiano.

O palestrante iria desenvolver uma conversa com os colaboradores da empresa de maneira física e/ou remota, também sendo transmitida pelos meios de comunicações (redes sociais) para os que estão trabalhando em *home office* possam participar.

Outra ação para manter os funcionários motivados é fazer uso da técnica do endomarketing, que nada mais é do que as ações de marketing direcionadas ao público interno das organizações. “Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 2004, p. 3). Ou seja, visa cuidar do colaborador e consecutivamente colher um bom desempenho do mesmo, para atender o seu cliente final da melhor forma possível. No endomarketing haverá a criação de cartazes e quadros, com frases motivacionais e de inspiração, para espalhar positividade na organização. Essas ações serão realizadas através dos setores do RH e de Marketing, visto que são os setores, um que trabalha com pessoas e o outro com a divulgação, design e atendimento ao público.

A Associação voltaria os atendimentos aos colaboradores por meio de um profissional da saúde, que seria efetivo, e faria parte do quadro de funcionários. Com isso, a organização cederia uma sala onde esse profissional atenderia os

setores intermediariamente, numa escala. Seria disponibilizado uma sala a esse colaborador, para que aconteça os atendimentos.

O feedback, seria uma ferramenta poderosa para que a Associação compreendesse o que acontece com os funcionários de maneira geral, fortalecer laços entrem empregador e empregado, dando espaço para que o colaborador avalie sua empresa. A organização também teria como saber mais sobre seus colaboradores, e ajuda-los para que evoluam.

Com essas ações é esperada a melhoria nos aspectos mentais e sentimentais dos funcionários da empresa, trazendo benefícios e que acrescentem na vida do colaborador, além de gerar empregos e atrair clientes, incrementando na política da empresa. As medidas pensadas têm potencial de serem providenciadas com agilidade e facilidade, visto que a associação é uma empresa que visa o bem-estar dos colaboradores. Além de que, como a Associação é voltada para o benefício e lazer dos funcionários de toda a rede Boticário, essas medidas podem ser aplicadas as demais empresas de igual forma.

5. PRÓXIMO NÍVEL

Este trabalho é um estudo de como a pandemia afetou a saúde mental dos colaboradores de uma associação de funcionários e teve como objetivo apresentar um plano de ação para melhorar a saúde mental de seus associados. A metodologia utilizada foram as técnicas de benchmarking, entrevistas e pesquisa de campo, que permitiu que os objetivos propostos fossem atingidos, a relacionar teoria e prática.

Durante a pandemia foi evidente que muitas pessoas passaram por doenças mentais, inclusive sem apoio e/ou acompanhamento psicológico, isso é extremamente prejudicial não só ao colaborador, mas também para as organizações.

As maiores dificuldades encontradas foram, por decorrência da pandemia e das restrições, que dificultou a coleta de dados e informações junto da empresa.

O tema para o próximo nível da gestão organizacional pode ser a “Adaptação ao Novo Normal”, porque uma pandemia é algo que causa impacto

nas sociedades, ainda mais na nossa que está em constante mudança, já que a pandemia em 2021 se prolonga a quase dois anos, e esses aspectos são pouco mencionados no trabalho em questão e seria interessante aborda-los futuramente.

REFERÊNCIAS

BARBARÁ, S. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BBC - **Tragédia nacional**, Disponível em < Drauzio Varella prevê 'tragédia nacional' por coronavírus: 'Brasil vai pagar o preço da desigualdade' - BBC News Brasil (BBM.com) > Acesso em 22 de junho de 2021.

BECKER, H. S; GEER, B. Observação participante e entrevista: uma comparação. In: McCall, J. G; Simmons, J. L. (Ed) Questões na observação participante: um texto e um leitor. Leitura: Massachusetts Addison-Wesley, 1969. p. 322-331.

CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração**: pensando e fazendo. 3.ed. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COVID E ORGANIZAÇÕES, **Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. 2020, vol.20, n.3, pp. 1059-1063. ISSN 1984-6657**, Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n3/v20n3a02.pdf> Acesso em 09 de Abril às 00h02> Acesso em 13 de maio de 2021 às 11h.

COVID-19: MEDIDAS A SEREM OBSERVADAS PELAS EMPRESAS NO RETORNO ÀS ATIVIDADES**, Inteligência Jurídica, Luiz Paulo Castilho advogado e Takano sócio, 22 de julho de 2020**, Disponível em <Covid-19: medidas a serem observadas pelas empresas no retorno às atividades - Machado Meyer> Acesso em 13 de maio 2021 às 10h22.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. 11.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DECRETOS COVID-19, **Prefeitura de São José dos pinhais, 2020,** Disponível em <http://www.sjp.pr.gov.br/page/2/?s=decretos+covid> Acesso em 13 de maio 2021 13h30.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Management.** New York: Harper & Row, 1974.

DRUNK, Peter. **O Gestor Eficaz:** O guia para fazer as coisas certas aconteçam. Edição um.

ESTADO DE MINAS ECONOMIA, **Saúde mental dos empregados na quarentena preocupa as empresas,** Disponível em **<**https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/09/internas_economia,1145775/saude-mental-dos-empregados-na-quarentena-preocupa-as-empresas.shtml **>** Acesso em 03 em julho de 2021 às 17h30.

FORBES- **Adaptação a pandemia** Disponível em < Adaptação à pandemia: como 3 companhias estão conseguindo superar as adversidades (Forbes.com) > Acesso em 22 de junho de 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

GOMES, L. **5W2H: Ferramenta para a elaboração de Planos de Ação.** Disponível em: http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/ acesso em: 26 de junho 2021.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

JORNAL DA USP, **Covid-19: o que se sabe sobre a origem da doença, USP, 2020**, Disponível em < https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/ > Acesso em 09 de junho de 2021 às 13h00.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing. 12. ed.** São Paulo: Pearson, 2006.