

**ÁREA TEMÁTICA: GPSS GESTÃO DE PESSOAS**

**DESAFIOS DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE COVID-19:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR**

## **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o papel da área de gestão de pessoas frente aos desafios enfrentados em tempos de pandemia de Covid-19 em uma organização hospitalar. As pessoas são o principal ativo da organização. A Gestão de Pessoas faz a intermediação entre os colaboradores e os gestores das empresas e, por isso, as organizações precisam se tornar mais conscientes e atentas com relação aos seus funcionários. A pandemia do novo coronavírus criou um ambiente de preocupação e ansiedade, onde uma das prioridades da gestão de recursos humanos foi de manter o bem-estar de seus colaboradores, tentando criar um ambiente tranquilo e, acima de tudo, seguro. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, a pesquisa foi de natureza qualitativa e depois da coleta dos dados foi iniciada a análise dos dados. Como principais desafios encontrados pelo setor de Gestão de Pessoas pode-se citar a falta de profissionais, devido ao acometimento da doença, falta de EPIs, devido à escassez do mercado, pânico e medo de colaboradores, dentre outros. Sugere-se para fins de estudos futuros os desafios dos profissionais dos setores de Faturamento Hospitalar e Auditoria Hospitalar em tempos de pandemia de Covid-19.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Covid-19; Organização hospitalar.

## **ABSTRACT**

This research will aim to analyze the role of the people management area in the face of the challenges faced in the Covid-19 pandemic times in a hospital organization. People are the main asset of the organization. People Management is the union between people and companies, so organizations need to become more aware and attentive to their employees. The new coronavirus pandemic created an environment of concern and anxiety, where one of the priorities of human resource management was to maintain the well-being of its employees, trying to create a peaceful and, above all, safe environment. The methodology used was a case study, the research was of a qualitative type, after collecting the data, the analysis of the data started, making it possible to arrive at the necessary proposals for the resolution of conflicts. At the end of the work, it was possible to notice that the company is aware of the difficult situation that is being experienced and that it has adopted some strategies that aim to maintain the quality of life of employees and, thus, ensure the continuity of the provision of health services, allowing the results to be achieved in the best possible way.

Keywords: People Management. COVID-19. Hospital organization.

## 1 INTRODUÇÃO

É primordial que as empresas se preocupem com seus colaboradores de forma geral, bem como se a infraestrutura oferecida para que estes exerçam suas atividades de maneira eficiente e o ambiente e clima organizacional, sejam os ideais. A gestão de pessoas se torna muito relevante e importante, pois é com uma gestão de qualidade que seu fracasso ou progresso dependam de alguns fatores relacionados a ela, ou seja, é primordial que os colaboradores trabalhem a favor do desenvolvimento e alcance de metas da empresa; por outro lado, estes também estão em busca de reconhecimento que os estimulem a trabalhar cada vez melhor.

No dia a dia das empresas, no mundo globalizado e cheio de informações de hoje, o departamento pessoal e os recursos humanos vêm se adaptando às novas necessidades e têm abandonado a ideia, hoje em dia vista como retrógrada, que devem tratar apenas de questões legais referentes a admissão, permanência, salários, férias e décimo terceiro de funcionários.

Esta nova característica possui também uma nova definição: o estudo da gestão estratégica de pessoas que compreende as questões até então desprezadas, mas que proporcionam inúmeros fatores benéficos para a empresa. Esse novo conceito atual é fundamental, pois como o próprio nome diz gerir estrategicamente pessoas abrange uma perspectiva que vai além do que se possa imaginar, ou seja, toda e qualquer empresa, seja ela de qualquer segmento, que almeje sucesso, depende de pessoas para seu desenvolvimento e, conseqüentemente, sucesso. Desse modo é imprescindível que haja preocupação com esses colaboradores, pois eles são a peça chave que irão garantir seu total crescimento interno e externo. (RHPORTAL, 2015)

Outros desafios encontrados pelos profissionais de recursos humanos são os que se referem a abordagem no sistema de saúde, onde cada instituição responde a esses desafios de maneira própria, de acordo com sua capacidade interna de estruturação e organização.

O relatório da Organização Mundial de Saúde (OMS) de 2007 ressalta a importância dos recursos humanos como fator de responsabilidade nos sistemas de saúde. Isso ocorre devido a importância em que o desenvolvimento da gestão de pessoas se faz principalmente na vivência do dia a dia dos profissionais. Tal prática deve ser acompanhada, supervisionada e transformada em situações de aprendizagem, cabendo ao gestor descobrir o que sua equipe recebe e consegue assimilar as informações passadas, e se os profissionais têm consciência do seu papel dentro da organização e do seu próprio desempenho e do papel que a organização desempenha nesse contexto (MORICI; BARBOSA, 2012).

Para Finamor (2010), um novo contrato psicológico voltado cada vez mais no desenvolvimento mútuo, ou seja, a relação que existe entre pessoa e organização, se mantém na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa. O desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento. É uma troca de ganhos onde todos os lados saem vencedores.

FRANÇA et al. (2019), comenta que a gestão de pessoas na área da saúde enfrenta problemas similares, porém, com alguns fatores que tornam o ambiente mais insalubre. É arriscado dizer que essas instituições não precisam de um olhar

mais holístico em relação aos problemas enfrentados diariamente, tendo em vista que as organizações de saúde são empresas que possuem estrutura complexa, pois apresentam departamentos distintos e que possuem diferentes demandas que necessitam de atendimentos específicos todos os dias. As características desse tipo de organização, parecem não encontrar enquadramento exato em nenhum estereótipo administrativo existente, pois operam em detrimento de suas necessidades que, por vezes, são caracterizadas como urgentes, por estarem em direto tratamento de vidas de pacientes doentes, em suas rotinas laborais. A começar por seu próprio produto: a prestação de serviços que têm como objetivo a recuperação do indivíduo e sua devolução às suas atividades cotidianas.

Além disso, possuem grande uma gama de diversidades de setores que devem trabalhar em conjunto para que a atividade fim seja exercida da forma mais eficiente e eficaz possível. Diante da complexidade que demanda a área da saúde, durante a pandemia do novo coronavírus, alguns desses setores tiveram que se adequar às novas rotinas, bem como alocação de pessoal em pontos determinados dentro de unidades específicas, adotaram o modelo de trabalho home-office, todos os funcionários tiveram treinamento sobre a prevenção da contaminação pelo vírus, dentre outros. Pode-se citar o setor administrativo de uma unidade hospitalar, que se trata de vários subsetores que passam pelo setor de compras, faturamento, auditoria, comercial, etc, estes prestam serviços burocráticos à instituição e estão interligados às unidades assistenciais. (MORICI; BARBOSA, 2012)

Associado a isso, temos o setor de Tecnologia da Informação, que para conseguir que exista integração de todas as áreas de um hospital, por exemplo, devem haver sistemas que permitem a troca fácil e acesso às informações em tempo real, tudo isso proporciona boa comunicação entre todos os setores envolvidos no processo. A TI pode não ocupar a posição principal, mas certamente tem o poder de iniciar um trabalho bem organizado dentro da instituição. (TIINSIDE, 2013).

Os estabelecimentos que prestam serviços em saúde buscam por um modelo de gestão inovador e por profissionais capacitados capazes de compreender e pôr em prática todas as nuances dessa complexa atividade, bem como fazer com que a organização preste serviços de qualidade. Seria função de recursos humanos nas organizações hospitalares a gestão do emprego, de sistemas de apoio necessários para a realização do trabalho e a criação de um ambiente de trabalho positivo, considerando as três etapas apontadas pela OMS (2007): a entrada de funcionários, a implementação das alavancas para melhoria do desempenho dos trabalhadores e a gestão da saída de profissionais. (MORICI; BARBOSA, 2012).

Algumas reflexões e aprendizados sobre o momento vivenciado pela sociedade atualmente, traz para a área de gestão de pessoas um desafio maior e oportunidade de assumir o controle em relação ao cuidado das pessoas, se reinventar e contribuir para o crescimento da empresa. Partindo desse pressuposto, temos o seguinte problema de pesquisa: Quais as principais desafios enfrentados pelo setor de gestão de pessoas em tempos de pandemia de Covid-19 em uma organização hospitalar em Fortaleza-CE?

Tem-se como objetivo geral:

Analisar o papel da área de gestão de pessoas frente aos desafios enfrentados em tempos de pandemia de Covid-19 em uma organização hospitalar.

Tem-se como objetivos específicos:

- Identificar os principais desafios enfrentados pela área de gestão de pessoas de uma organização hospitalar em tempos de pandemia de Covid-19;
- Verificar as estratégias utilizadas pelo setor de gestão de pessoas para superar os desafios enfrentados em tempos de pandemia de Covid-19;
- Averiguar se a organização hospitalar em questão adotou o formato de trabalho home-office com algum (ns) cargo (s), caso positivo, identificar o critério utilizado na escolha.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados conceitos importantes sobre o surgimento da covid-19 e de como a gestão de pessoas atuou nas as instituições de saúde, ressaltando o papel da liderança e sua importância dentro da organização.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A Gestão de Pessoas é caracterizada por uma relação de busca pelo equilíbrio, sendo composta por organizações e colaboradores. As organizações entendem o colaborador como peça fundamental no processo de cumprimento de metas e produtividade. Assim, as políticas de Gestão de Pessoas precisam ser modificadas de forma a se ajustar às necessidades da organização e valorizar os colaboradores para que assim, os objetivos sejam alcançados. (DEMO, 2010).

É necessário planejar ações de Gestão de Pessoas de modo que elas estimulem, motivem, qualifiquem e proporcionem condições para o desenvolvimento do profissional (DUTRA, 2011). Assim, aos funcionários responsáveis pela Gestão de Pessoas cabe atuar estrategicamente avaliando os recursos disponíveis e necessários para atingir os objetivos desejados para cada área da organização

Toda empresa que busca atingir bons resultados, precisa de uma equipe de pessoas para que consiga se destacar e crescer no mercado, associado a isso, uma gestão de pessoas eficiente para ajuda a organização a alcançar essas metas, bem como outros benefícios, como por exemplo diminuir taxas de rotatividade e melhorar o clima organizacional. Buscando ajudar os profissionais do Setor Pessoal os subsistemas de RH buscam reorganizar funções diversas, para que o trabalho seja desenvolvido de forma harmoniosa, menos burocrática e mais eficiente. Por ser uma área complexa que abrange diferentes funções, estruturas como essas são difíceis de gerenciar, pois diversas variáveis estão conectadas e impactam na qualidade do resultado do processo. (SBCOACHING, 2017)

As 5 categorias que fazem parte dos subsistemas de RH são: a Provisão e a Aplicação de recursos humanos, que consistem no processo de recrutamento e seleção e contratação da empresa, interna ou externamente, bem como a aplicação correta de suas rotinas e atividades dentro de seu respectivo setor. Tem-se também a Manutenção de pessoas, que é um dos pontos mais importantes, pois trata de como as ações serão aplicadas para gerar motivação e satisfação dos colaboradores. Pacotes de remuneração, serviços de benefícios, relações de trabalho são fatores primordiais para que esta estratégia seja bem desenvolvida. E por fim, destaca-se o Desenvolvimento e Monitoramento de pessoas. O primeiro refere-se ao treinamento, investimento em cursos, palestras e ferramentas de

capacitação, já o segundo é baseado no banco de dados do setor de RH, onde ficam armazenadas todas as informações relacionadas aos seus colaboradores, tais como: currículos, contratos de trabalho, documentos e cópias de certificados, diplomas, etc. (SBCOACHING, 2019)

Essas informações ajudam a fazer a gestão do conhecimento, direcionar melhor os treinamentos e realocar profissionais para áreas mais condizentes com suas habilidades, por exemplo. Colocando-se em prática estes Subsistemas de RH sua Gestão de Pessoas pode se tornar possível alcançar os melhores resultados dentro da perspectiva de gerenciamento de uma empresa.

## **2.2 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE**

A Gestão de Pessoas abrange mais que a área de recursos humanos, envolvendo, também, recursos, ambiente externo, comportamentos e análise estratégica, buscando maior eficiência na prestação dos serviços. Considera-se a eficiência como a racionalização do uso dos recursos em relação às atividades realizadas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Gerenciar, liderar, comandar pessoas são elementos fundamentais no planejamento estratégico de qualquer instituição, na consecução de suas finalidades e missão institucional. Na área da saúde, criar ênfase na valorização pessoal, qualificação profissional, motivação para o trabalho e a melhoria da qualidade de vida são algumas diretrizes básicas para uma gestão eficiente e resultados satisfatórios. Além de um quesito primordial que é segurança no ambiente de trabalho, para profissionais que trabalham em áreas altamente insalubres o tempo todo, os desafios encontrados para gestores de unidades de saúde perpassam algumas premissas que se originam desde ao início do dificuldades de sistemas, deficiência de profissionais qualificados, relações interpessoais, que muitas vezes tendem a ter uma competitividade exacerbada, problemas burocráticos que impactam diretamente nos custos da empresa, dentre outros. (SBCOACHING, 2017)

De acordo com o IPEA (*Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, 2020) os problemas enfrentados as organizações de saúde foi a escassez de insumos, principalmente os equipamentos de proteção individual. Logo no início da pandemia, por se tratar de uma situação nunca vivenciada anteriormente e não se saber ao certo a forma de contágio e propagação do vírus, muitos materiais voaram das prateleiras dos supermercados e drogarias, dentre eles destacam-se os de uso pessoal como máscaras, luvas e álcool em gel. Outros itens que foram amplamente comprados foram os medicamentos Ivermectina, que consistem em um fármaco usado no tratamento de infecções por parasitas e a Hidroxicloroquina que é um remédio usado no tratamento de doenças auto imunes como a Malária. Várias pessoas iam nos estabelecimentos comprar esses itens sem controle de quantidade ou real indicação para uso dos mesmos, o que ocasionou falta para os que realmente necessitavam, no caso, as pessoas que fazem uso contínuo dos remédios e os profissionais que usam os EPI'S diariamente.

Devido à alta demanda de procura desses suprimentos, muitas vezes para estocagem e não para uso imediato, se fez necessário a criação de estratégias para conter sua compra indiscriminada, onde as farmácias limitaram a venda e condicionaram a venda desses medicamentos apenas à quem estivesse em posse de receita controlada prescrita por um profissional habilitado.

Partindo desses princípios, atuar frente ao cenário desafiador da saúde em tempos de Pandemia, agrega grande valor, tanto para quem trabalha diretamente

quanto para quem auxilia os profissionais da linha de frente de uma instituição de saúde. Para entender o que cada setor enfrenta no dia a dia de suas rotinas, o setor pessoal precisa buscar informações que auxiliem na criação de estratégias para a resolução dos conflitos. Tais conflitos surgem diariamente, pois por se tratar de uma situação nova, certamente nunca vivenciada pela geração atual, essa realidade acaba criando um ambiente trajado de dúvidas, o que, de certo modo, pode ocasionar problemas de relacionamento interpessoal, desmotivação, aumento da demanda e de carga horária, desfalque ou diminuição de pessoal, bem como deficiência de profissionais qualificados, dentre outros, que afetam diretamente a qualidade de vida de quem trabalha em um instituição de saúde e, conseqüentemente, seu rendimento também é prejudicado (IPEA, 2020)

Mussak (2010) define o Gestor de Pessoas como o responsável pela função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, buscando assim um melhor desenvolvimento e aproveitamento do potencial humano e com isso conseguir captar esse potencial pensante e empreendedor a favor da empresa. A liderança deve basear-se na confiança mútua: o líder precisa confiar e apostar no talento de seus liderados e, em contrapartida, os liderados devem ter total convicção da fidelidade das palavras de seu líder.

É necessário planejar ações de Gestão de Pessoas de modo que elas estimulem, motivem, qualifiquem e proporcionem condições para o desenvolvimento do profissional (DUTRA, 2011). Assim, aos funcionários responsáveis pela Gestão de Pessoas cabe atuar estrategicamente avaliando os recursos disponíveis e necessários para atingir os objetivos desejados para cada área da organização.

As ações de Gestão de Pessoas em saúde têm como principais objetivos a valorização e qualificação dos profissionais para que estes tenham condições dignas de trabalho e que possam oferecer serviços de qualidade para a população. Assim, a qualidade do atendimento oferecido é um objetivo, mas que pode ser considerada um resultado capaz de sinalizar as falhas no processo de trabalho (DITTERICH et al., 2012).

Considerando que os resultados da prestação de serviços em organizações de saúde estão diretamente ligados à qualidade com que são atendidas as necessidades das pessoas que buscam algum tipo serviço, tendo em vista que estas pessoas estão, muitas vezes, em situação de vulnerabilidade (com alguma dor, enfermidade, patologia, etc) sempre que houver um bom atendimento dessa demanda, haverá resultados positivos.

### **2.3 CORONAVÍRUS E AS EMPRESAS HOSPITALARES**

Um estudo feito pela OPAS (*Organização Pan-americana de Saúde*, 2020) descreve o Coronavírus como a doença infecto-contagiosa surgida no final de 2019 na China que infectou milhares de pessoas, causando surtos coletivos em todos os países do mundo. Seria mais promissor se o cenário da doença fosse limitado à população chinesa, porém a doença causada pelo coronavírus infectou todos os países da Europa e da América do Sul, América Central, Oceania, Ásia, além daqueles mais próximos geograficamente da China, que foi o país de origem do vírus. A organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença causada pelo novo coronavírus (COVID-19) constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, sendo considerado o

mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia.

Os estudos evidenciam, atualmente, que a doença se espalha através do ar, por meio do contato direto, indireto (sob superfícies contaminadas) ou próximos (distância de um metro) com pessoas infectadas através de secreções como saliva e gotículas que são expelidas quando uma pessoa tosse, espirra ou fala. Para evitar o contato com essas gotículas, é importante manter-se há pelo menos 1 metro de distância das outras pessoas, lavar as mãos com frequência e usar máscara, esses foram os principais meios de evitar a contaminação pelo novo coronavírus.

A COVID-19 no Brasil já atingiu, em 13/10/2020, números impressionantes, cerca de 38.172.523 identificados, 26.491.197 curados e 1.086.918 mortes confirmadas, atualmente a incidência está em lenta expansão, mesmo após o isolamento social ter acabado ou afrouxado em algumas cidades do país. Por meio dos estudos realizados a respeito dos infectados, é possível concluir que a população de risco está entre 20 e 59 anos, as pessoas acima dos 60 são tidas como as mais fragilizadas imunologicamente para combater a doença e com chances de cura, porém nada é definitivo. Tendo em vista que muitos casos ocorreram em pessoas jovens e saudáveis e que tiveram um prognóstico ruim, tudo sobre a ação do vírus da Covid-19 é ainda base para muito estudo (OPAS, 2020)

Uma pesquisa realizada pelo Jornal NEXO (2020) relata que a pandemia do coronavírus trouxe para as empresas do mundo um novo modo de enfrentamento de problemas, onde foram tomadas medidas emergenciais visando a não propagação do vírus. Especificamente no Brasil, foram estabelecidos o fechamento indeterminado de escolas e universidades públicas, comércio, festas, bares, shoppings, atividades ao ar livre etc, o distanciamento social e a permanência de todos em suas residências, foram as principais estratégias encontradas pelos governantes para evitar a disseminação do problema.

Todavia, conforme alertado pelas autoridades do Ministério da Saúde, o coronavírus no Brasil viria a colapsar o sistema de saúde, dificultando a assistência clínica aos mais graves devido à falta de leitos de terapia intensiva e de equipamentos de suporte ventilatório. O setor público sofreu mais com essa demanda, tendo em vista de ser uma rede mais debilitada e com dificuldades, tais como: número insuficiente de profissionais qualificados em unidades intensivas e emergências associada a precariedade dos equipamentos, dificultam ainda mais o trabalho dos profissionais, colocando a saúde da população em risco e, ainda, aumentando os desafios cotidianos das equipes estratégicas das unidades de atendimento hospitalar.

Um relatório da TRIBUNA DO NORTE (2020) descreve que a rotina dos profissionais de saúde foi modificada completamente, tanto para os que trabalham na linha de frente, quanto para os que estão nos setores administrativos de uma instituição de saúde. Tendo em vista a incerteza de um fim para a pandemia, muitos setores adotaram, sem prazo determinado, novas diretrizes quanto à execução do trabalho dentro e fora das empresas. Dentre elas podemos citar o trabalho modelo home office, que consiste na realização de suas tarefas em ambiente domiciliar. Alguns funcionários foram realocados para gerenciar suas atividades de forma remota de dentro de suas casas, usando sistemas online de intranet das empresas. Este modelo direcionou um novo olhar de como ia acontecer o de controle de ponto, carga horária e horas extras, por exemplo, tendo em vista que o funcionário não



estaria presencialmente registrando-os sob supervisão de seu gestor e ou de forma digital.

Os setores administrativos que continuam funcionando dentro do hospital precisaram adotar uma adaptação estrutural. Algumas pessoas foram redirecionadas para outros ambientes onde não tinham contato direto com o atendimento de pacientes, a fim de evitar contaminação e, conseqüentemente, afastamento do trabalho e disseminação do vírus, mesmo que todos tenham tido treinamento e seguiram fazendo uso dos equipamentos de proteção individual. O atendimento direto também sofreu alterações significativas. Cirurgias eletivas foram suspensas, salas de recuperação pós operatórias e postos de clínica médica viraram unidades intensivas devido a alta demanda por leitos de UTI, salas de reanimação e emergências foram aumentadas para suprir a demanda de pacientes que necessitam de tratamento imediato, a visitação foi limitada ou suspensa em alguns hospitais, foram criados leitos exclusivos para pacientes com coronavírus, dentre outros, tudo isso para atender a necessidade imediata de pacientes acometidos pela doença.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho se apresenta como natureza qualitativa, descritiva e exploratória no qual a análise dos dados foi realizada através de um roteiro semi estruturado de entrevista contendo perguntas subjetivas relacionadas às estratégias adotadas pelo setor de recursos humanos diante dos desafios que a pandemia da Covid-19 trouxe para a instituição. Os procedimentos metodológicos seguidos neste trabalho podem permitir que os objetivos sejam atingidos com clareza, tendo em vista a realidade difícil vivenciada pelos profissionais dentro de suas unidades diante das rotinas vivenciadas em relação ao surto de coronavírus no país

Dessa forma, Marconi e Lakatos (2010) comentam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Assim, o que percebemos é que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados.

É importante lembrar que epistemologicamente a abordagem qualitativa é geralmente antipositivista e assim, norteadas pelo interpretativismo ou construtivismo, 'paradigma' em que todo conhecimento é relativo ao saber e 'só' pode ser entendido pelo ponto de vista individual de quem está diretamente envolvido. Os construtivistas sociais defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham. Os indivíduos desenvolvem significados subjetivos de suas experiências, significados dirigidos para alguns objetos ou coisas (Creswell, 2010).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Zamberlan et al (2014) leva em conta a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Comenta também que o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave no processo. No que se refere aos objetivos, essa pesquisa tem natureza exploratória e descritiva, pois buscará conhecimento em uma área estratégica de relacionamento interpessoal da instituição a fim de descrever a forma de pensar e agir do grupo pesquisado diante do problema de pesquisa.

O estudo foi realizado em um hospital da rede particular, de médio porte, situado em Fortaleza, no estado do Ceará. A instituição hospitalar conta com um total de 68 leitos, sendo 30 destes, destinados ao setor de urgência e emergência. O hospital oferece atendimento a pacientes particulares e de convênio. A instituição contou, no ano de 2020, com, aproximadamente, cerca de 850 funcionários, distribuídos em diversos setores. Neste número não estão inclusos os médicos, pois possuem uma forma de contratação diferenciada. O Setor de Gestão de Pessoas conta com um total de 07 (sete) funcionários divididos em Recursos Humanos e Departamento Pessoal, no qual cada funcionário atuou em um ou mais segmentos dos subsistemas existentes na empresa.

Quanto à aplicação das estratégias de gestão de pessoas durante a pandemia da Covid-19, o hospital precisou fazer mudanças significativas e em curto período de tempo, pois a demanda foi rápida e intensa, o que pediu resolução imediata das questões relacionadas à contratação, realocação de pessoal, adoção da forma de trabalho home office, alterações de carga horária, afastamento de funcionários do grupo de risco, desligamentos, dentre outros.

A amostra foi formada pelas colaboradoras da área de Recursos Humanos e da área de Departamento Pessoal. A escolha desses profissionais se deu devido à posição estratégica dentro do trabalho que realizam e que as auxiliam na tomada de decisões dentro da instituição.

Foi elaborado um roteiro semi-estruturado com 07 (sete) perguntas abertas. As questões contempladas no questionário buscaram identificar como ocorreu o mapeamento das necessidades de cada setor do hospital, tendo em vista a complexidade que demanda as operações relacionadas à gestão de conflitos durante a pandemia de Covid-19. As etapas para a implantação dos programas de treinamento dos colaboradores, onde buscou-se capacitar os profissionais diante do novo vírus que até então, não se sabia ao certo como se dava forma de transmissão, tratamento e taxa de gravidade do mesmo e os desafios identificados nessa implantação, os impactos financeiros que a crise traria, dentre outros aspectos.

A entrevista ocorreu na primeira semana de novembro e a coleta de dados será realizada em dois momentos diferentes: primeiro foram abordados os funcionários do departamento pessoal, os quais foram reunidos em um encontro de quarenta minutos cada um e foi seguido um roteiro para abordar o problema do projeto de pesquisa. Logo após, houve o início da coleta de informações com os funcionários do setor de recursos humanos. Ambos, seguiram um roteiro de entrevista semi-estruturada, individual, com gravação em áudio e duração média de 30-40 minutos cada uma, mediadas por uma pesquisadora a qual, ao final, transcreveu em um documento do Word os dados coletados durante o processo.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram aplicados no total, 07 roteiros semi estruturados de entrevistas, respondidas individualmente, de forma direta e gravadas em áudio pelas funcionárias do setor de gestão de pessoas do hospital.

### **4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

Segundo dados obtidos, nesta pesquisa foi possível identificar e definir o perfil pessoal e social de cada colaboradora onde a primeira questão refere-se ao gênero, a segunda ao estado civil, e a terceira o grau de escolaridade das entrevistadas, outros fatores também foram possíveis de identificar, tais como perfil comportamental e de liderança na atuação laboral analisada.

A respeito do gênero, 100% das participantes são do sexo feminino. No que se refere à faixa etária dos participantes da entrevista, predomina-se as idades compreendidas entre 20 e 30 anos. Sendo das sete funcionárias entrevistadas, duas com 23 anos, uma com 26 anos, uma com 28 anos, uma com 30 anos, uma com 34 anos e uma com 40 anos. 4 colaboradoras têm ensino superior completo, porém apenas 2 trabalham diretamente em suas respectivas áreas, sendo gestoras do Setor Pessoal e de Recursos Humanos. As demais, formadas com ensino superior e as 3 que possuem apenas nível médio de escolaridade, atuam no operacional da empresa, onde cada uma trabalha cuidando de uma área específica dos subsistemas de RH.

#### **4.2 PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR EM TEMPOS DE PANDEMIA DE COVID-19**

Durante o período que compreendeu o início da pandemia da Covid-19 até os dias atuais, inúmeros movimentos foram realizados nas instituições de saúde para que conseguissem driblar os problemas que surgiam diariamente em seus diversos setores. Pelo fato de existirem uma gama variada de setores e subsetores espalhados dentro de uma instituição de saúde, coube aos gestores de cada área observar e identificar os conflitos oriundos daquela nova realidade, por isso muitos adotaram medidas que provocaram alterações tanto de estrutura, bem como sistemas e atuação dos profissionais.

Diante disso, umas das perguntas realizadas durante a entrevista foi a respeito dos principais desafios enfrentados pelos profissionais da área de Gestão de Pessoas durante a pandemia dentro da instituição. A colaboradora G.M.R comenta que dentre muitos desafios encontrados durante o período da pandemia e, principalmente, no pico da doença, o maior na opinião dela foi tentar manter a saúde mental dos colaboradores. "Muitos profissionais com medo e alguns outros em pânico, pediram afastamento laboral, pois não conseguiam trabalhar. Muitas pessoas estavam temendo se contaminar ou levar a doença para seus familiares", comenta. Em consequência desses afastamentos, que ocorreram em um curto período de tempo, outro conflito foi gerado: falta de pessoal qualificado para trabalhar.

Para a funcionária C.L.C. procurar profissionais com experiência em cuidados intensivos, por exemplo, foi outro grande desafio encontrado. Segundo C.L.C. "Muitas profissionais da saúde tinham disponibilidade para trabalhar, mas naquele momento estávamos em busca de pessoal com experiência e qualificação, pois a realidade pedia isso. A maioria dos pacientes vítimas de Covid-19 eram internados CTI, UTI ou acabavam indo pra lá rapidamente, então precisávamos de pessoas, preferencialmente, que já trabalhassem nessa área".

As colaboradoras que atuam nos subsistemas de RH de treinamento e desenvolvimento encontraram dificuldades em treinar e acompanhar o desempenho dos colaboradores, pois muitas vezes estes se encontravam em setores que havia isolamento total. A respondente P.L.A. comenta que por vezes elas não

conseguiram treinar efetivamente a equipe que atuou na linha de frente da pandemia. "Muitas vezes recorremos a coordenação ou supervisão de cada unidade para tentar passar as bases de treinamentos e fazer o acompanhamento desses profissionais, uma vez que isolados, eles só tinham contato com as pessoas que trabalhavam dentro do departamento, não era permitido, durante a jornada de trabalho, trânsito de outras pessoas, a comunicação era quase toda feita de forma *online* com celulares e computadores", cometa.

Outro problema que acabou acometendo o setor de Gestão de Pessoas, bem como outros setores do hospital, foi a falta de equipamentos de proteção individual. "Chegou um momento, quando a situação estava bem crítica, no pico dos atendimentos, leitos lotados, emergência atendendo sem parar, e como tudo acabou vindo de forma rápida e inesperada, foi limitado o uso de EPI's. Não chegou a zerar estoque, ninguém ficou sem se proteger, mas foi orientado que tentássemos reduzir o uso ou melhorar o uso sempre optando pelo bom senso. Havia pessoas que não estavam na linha de frente, mas que queriam trocar de máscara frequentemente, por exemplo. Não tem estoque que suporte. Seguimos as orientações das organizações de saúde, mas com certa adaptação à nossa realidade", comenta a coordenadora A.L.R.

### **4.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA SUPERAR OS DESAFIOS ENFRENTADOS DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 (NESSE TÓPICO IRÁ RESPONDER O SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO)**

Diante de todos esses problemas, foram necessárias adotar medidas que fossem capazes de resolver ou amenizar todas as situações que surgiam diariamente. A.L.R. comenta que: "Todas as estratégias visam tanto ajudar os profissionais quanto a empresa em si, pois tudo repercutia em prol da instituição, não exatamente para uma pessoa em específico. Uma vez que a demanda de profissional em um determinado setor era acionada, rapidamente nós já importávamos a necessidade aos parceiros das cooperativas que enviaram currículos para que fizéssemos recrutamento. Era tudo muito rápido, às vezes eles já mandavam alguns documentos para que nós ganhássemos tempo e já tivesse alguém ali, na ponta da agulha, só esperando para ser chamada".

Ainda sobre como o setor de Gestão de Pessoas tentou driblar os problemas oriundos da crise do coronavírus, a responsável pelo subsistema de RH que trata da Motivação e Satisfação dos funcionários teve inúmeras demandas. F.L.S. comenta que uma das principais preocupações foi manter os colaboradores da linha de frente "saudáveis emocionalmente", na medida do possível. Segundo ela "Muitas pessoas estavam exaustas, desmotivadas, com medo, longe da família, ou seja, com o psicológico bastante abalado. Tivemos que adotar medidas de preservação da saúde mental daquelas pessoas. Foram aumentadas as possibilidades de troca de plantão, para facilitar e ajudar que uma pessoa pudesse trocar mais vezes com outras, visando que a mesma conseguisse descansar mais tempo ou o tempo que achasse necessário. Parece pequeno, mas se um funcionário que trabalha na carga horária comercial, de 8-18h, onde antes poderia fazer apenas 3 trocas mensais, na pandemia passou a fazer 2 trocas semanais, com certeza o tempo de descanso seria bem maior e abrangeeria mais pessoas", acrescenta.

Foram implementadas também, dentro de cada setor, um programa de acolhimento direcionado. A coordenadora do setor de recursos humanos relata que

"As pessoas só precisam ser ouvidas, entendidas e motivadas dentro de suas premissas. Promover acolhimento dentro do ambiente de trabalho trouxe uma renovação de energia, todos sentiam que não estavam sozinhos e que tudo isso ia passar. Os que mais gostaram e sentiram engajamento foram as pessoas que tiveram a doença ou que perderam alguém próximo. Os relatos de empatia, cuidado, atenção e solidariedade ficaram mais fortes e juntos, conseguimos passar com mais leveza por todo esse "caos".

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo, foram discutidos e sistematizados relatos e conhecimentos sobre o papel da área de gestão de pessoas frente aos desafios enfrentados em tempos de pandemia de Covid-19 em uma organização hospitalar. Em suma, compreende-se que os profissionais tiveram algumas dificuldades, mas que, dentro da realidade apresentada em cada departamento da instituição analisada, foi possível, dentro do possível, driblar os problemas que repercutiram durante todo o período vivenciado.

O manejo com os pacientes com coronavírus requer cuidados, tais como identificação precoce, isolamento rápido, medidas de controle de infecção e tratamentos sintomáticos de pessoas com sintomas leves àqueles de casos mais graves. Diante disso, associando ao primeiro objetivo específico deste trabalho que foi: Identificar os principais desafios enfrentados pela área de gestão de pessoas de uma organização hospitalar em tempos de pandemia de Covid-19, observa-se que um dos principais problemas enfrentados pelos profissionais de Gestão de Pessoas da área da saúde durante a Pandemia, foram os fatores de informação e comunicação. Como os pacientes necessitam isolamento, logo os profissionais que atuavam no cuidado dos mesmos, se encontravam isolados dos demais setores, o que ocasionou dificuldades em comunicar-se.

Esse isolamento associado a todo contexto de medo e incerteza gerado pelo novo coronavírus, dentro da perspectiva de ser um vírus que até então ninguém sabia como era transmitido, como deveriam ser as formas de tratamento e quais os fatores de agravamento da doença que causara, acabou trazendo medo, pânico e estresse aos profissionais que trabalhavam na instituição. Logo, estes indivíduos deveriam receber atenção diferenciada, pois encontravam-se em situação de vulnerabilidade.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi o de verificar quais foram as estratégias que o setor de Gestão de Pessoas utilizou para superar os desafios enfrentados em tempos de pandemia de Covid-19. Para os profissionais de saúde da linha de frente do combate à pandemia predomina o alto e muito alto risco de exposição durante os cuidados ao paciente com COVID-19 em suas formas mais graves. Diante das premissas adotadas para resolução dos problemas que afetaram os profissionais da instituição estudada, algumas delas visaram, principalmente, manter a saúde mental dos colaboradores que atuaram na linha de frente do atendimento de pessoas acometidas pela doença, tendo em vista o ambiente insalubre de medo em que se encontravam. Ter profissionais com psicológico bem estruturado, dentro do possível, era primordial para que os atendimentos ocorressem de forma eficiente, tomando-se os cuidados de proteção necessários.

Outras estratégias procuraram minimizar o impacto do alto índice de horas trabalhadas ocasionada pela escassez de profissionais especializados em algumas

áreas, tais como as unidades intensivas, algumas regras do departamento pessoal, por exemplo, ficaram mais maleáveis, possibilitando ajustes quando houvesse necessidade.

Durante o período de início da pandemia do novo coronavírus algumas adaptações foram necessárias para tentar minimizar alguns impactos negativos que alguns setores administrativos sofreram. Para isso, como abordado no terceiro objetivo específico deste trabalho, foi preciso averiguar se a organização hospitalar em questão adotou o formato de trabalho home-office com algum (ns) cargo (s). Os departamentos que possuem rotina administrativa, dentre eles o setor financeiro e faturamento, que não precisam estar presentes diretamente no hospital, adotaram o teletrabalho, onde foram remanejados para realizar suas atividades de casa, sem afetar os resultados necessários.

Muitas situações não corriqueiras foram vivenciadas pelos colaboradores afetados pela pandemia do novo coronavírus e algumas limitações foram encontradas na realização do roteiro de entrevistas, dentre elas, podemos destacar o exercício das funções de cada entrevistada. Algumas realizam apenas um tipo de trabalho, ou seja, cuidam de apenas um único subsetor e devido a isso não foi possível obter delas respostas acerca de todas as situações referentes a departamentos distintos das quais atuam. Outra limitação observada, foi a dificuldade de acesso ao setor pessoal e departamento humano, pois muitas vezes as funcionárias encontravam-se realizando treinamentos e acompanhamentos nos demais setores, tendo em vista que elas aproveitam a atual baixa demanda de atendimentos o que permitiu que os funcionários dos setores estivessem com mais tempo para receber as instruções.

Como sugestões para pesquisas futuras apontam-se outras possibilidades de desenvolvimento tais como: a rotina dos profissionais dos setores administrativos dentro de uma instituição de saúde. Podemos citar dentre eles o setor de faturamento. Como estes profissionais atuaram frente à pandemia para exercer suas atividades de forma eficiente durante os períodos de maior demanda de faturamento de prontuários? Outro setor que poderia fazer parte de estudos futuros acerca dos procedimentos adotados para a realização de suas atividades é o departamento de auditoria interna do hospital. Ambos tratam de assuntos administrativos pertinentes à instituição e, de certa forma, precisam estar presentes *in loco*, ou seja, algumas de suas atividades devem ser feitas em tempo hábil, de acordo com as normas de outras instituições coparticipantes dos processos, por exemplo, as seguradoras e convênios contratados.

Entende-se que estas formas de pesquisas sugeridas são importantes para o desenvolvimento de futuras compreensões sobre o momento vivido com a pandemia de COVID-19 e relevantes para literatura de opções reais de forma geral.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Senado Federal. Disponível em: <[www.senado.gov.br/sf/legislacao/const](http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const)>. Acesso em: 10 de Out de 2020
- CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010
- DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A PANDEMIA DE CORONAVIRUS. FIEMG, 2020. Disponível em: <<https://www7.fiemg.com.br>>. Acesso em 29 de Out de 2020

DITTERICH, R. G., MOYSÉS, S. T., MOYSÉS, S. J. **O uso de contratos de gestão e incentivos profissionais no setor público de saúde.** The use of management contracts and professional incentives in the public health sector. Caderno de Saúde Pública, 28(4), p. 615-627, 2012

DUTRA, J. S. 2011. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** - 1. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011

FINAMOR, Ana Ligia Nunes et al. DUTRA, Joel S. et al. **Gestão de pessoas em saúde.** 1ª Edição. São Paulo: FGV, 2010

FONSECA, Claudio D.; SEIXAS, Paulo Henrique D. **Agenda nacional de Recursos Humanos em Saúde: diretrizes e prioridades.** In: NEGRI, Barjas; FARIA, Regina; VIANA, Ana Luiza D. **Recursos humanos em saúde: política, desenvolvimento e mercado de trabalho.** Campinas: Universidade Estadual de Campinas, p. 289-322. 2012

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios.** Race: Revista de administração, contabilidade e economia, v. 9, n. 1, p. 153-180, 2010

IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Ciência e tecnologia frente à pandemia.** Ipea, 2020. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 02 de Nov de 2020

JORNAL NEXO. **Pandemia: quais as ações do governo brasileiro.** Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br>>. Nexo Jornal: 2020. Acesso em 15 de Out de 2020.

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas – O Fator Humano como Diferencial Competitivo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

MORICI, M. C.; BARBOSA, A. C. Q. **A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais.** Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais, 2012

ORGANIZAÇÃO PAN AMERICANA DA SAÚDE. Folha informativa Covid-19 - Relatório OPAs e OMS do Brasil. Disponível em: <[www.paho.org/pt/covid19](http://www.paho.org/pt/covid19)>. Acesso em: 12 de Out de 2020

SUBSISTEMAS DE RH: QUAIS SÃO, PARA QUE SERVEM E IMPORTÂNCIA. SBCoaching, 2019. Disponível em: <[www.sbcoaching.com.br](http://www.sbcoaching.com.br)>, Acesso em 30 de Out de 2020

RELATOS DE QUEM ESTÁ NA LINHA DE FRENTE NA PANDEMIA. Tribuna do Norte, 2020. Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br>>. Acesso em 28 de Out de 2020

RHPORTAL. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA LAVANDERIA INDUSTRIAL. RHportal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br>>. Acesso em 03 de Out de 2020

TIINSIDE. A GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS HOSPITAIS. Tiinside, 2013. Disponível em: <https://tiinside.com.br>. Acesso em 10 de Nov de 2020

ZANOL, S.C; P PERINI, M. **Gestão de pessoas: guia para aprender como é e como fazer.** Metadados: Disponível em: <[www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas](http://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas)>. Acesso em: 02 de Out de 2020