

ÁREA TEMÁTICA: GPRESS GESTÃO DE PESSOAS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS
EM TEMPOS DE PANDEMIA DE COVID-19.**

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho ou QVT é um tema que vem sendo abordado no mundo dos negócios desde a década de 50, quando deram início a pesquisas e estudos a respeito do assunto. O seu conceito está relacionado a ações que objetivam favorecer o trabalhador no que diz respeito a saúde, bem-estar e diversos outros benefícios se tornando ainda mais essencial em tempos de pandemia de Covid-19. O presente artigo tem como objeto de pesquisa o setor de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior, na cidade de Fortaleza/CE e como objetivo geral analisar os desafios enfrentados pelo Rh desta IES em tempos de pandemia de Covid-19. Para alcançar o objetivo citado, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturada às funcionárias do setor de Rh. Concluiu-se que o setor de Rh da IES adotou medidas para a segurança, saúde e bem-estar de seus colaboradores, tanto no período em que trabalharam home office quanto presencialmente, quando retornaram à IES. O principal desafio para o setor foi acompanhar as leis e decretos que eram divulgados pelo Governador do Estado, tomar decisões importantes e inovar para se adaptar ao atual cenário. Foi sugerido um estudo a respeito da qualidade de vida no trabalho dos professores em tempos de Covid-19.

Palavras-chave: Covid-19; Instituição de Ensino Superior; Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

Quality of Life at Work or QWL is a topic that has been addressed in the business world since the 1950s, when research and studies on the subject began. Its concept is related to actions that aim to favor the worker with regard to health, well-being and several other benefits becoming even more essential in times of Covid-19 pandemic. The present article has as research object the Human Resources sector of a Higher Education Institution, in the city of Fortaleza / CE and as a general objective to analyze the challenges faced by the HR of this Institution in times of Covid-19 pandemic. To achieve the aforementioned objective, a semi-structured interview script was applied to employees in the HR sector. It was concluded that the HR sector of the Institution adopted measures for the safety, health and well-being of its employees, both during the period they worked at home office and in person, when they returned to the Institution. The main challenge for the sector was to follow the laws and decrees that were published by the State Governor, make important decisions and innovate to adapt to the current scenario. A study was suggested regarding the quality of life at work of teachers in Covid-19 times.

Key words: Covid-19; Higher Education Institution; Quality of life at work.

INTRODUÇÃO

De acordo com Massolla e Calderari (2011), os estudos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho surgiram na década de 50 após uma pesquisa realizada por Eric Trist cujo objeto de estudo foi o entendimento da relação indivíduo, trabalho e organização devido ao grande número de insatisfação e absenteísmo no ambiente de trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho durante a Pandemia da Covid -19 tem sido uma preocupação para as empresas, principalmente para o setor de Recursos Humanos que devido ao cenário atual precisou organizar seus ambientes de trabalho para garantir o bem-estar dos trabalhadores, realizar mudanças na rotina e intensificar os cuidados com a higiene. Segundo Schwartz e Yen (2020), durante uma epidemia, a organização do trabalho de diversos grupos ocupacionais sofre profundas alterações quanto à jornada de trabalho, realização de horas extras e ritmo de trabalho.

Com o intuito de reduzir a proliferação da Covid-19, foram adotadas medidas como o distanciamento social, o fechamento das organizações que trabalham na área comercial e serviço, além de escolas, faculdades e escritórios (SANTOS et al, 2020). As empresas tiveram um impacto muito grande devido a pandemia, não só em seus lucros, mas também em suas atividades administrativas com seus colaboradores. Uma forma muito utilizada foi o *home office* onde conseguiu suprir suas atividades, possibilitando seguir com as atividades bem como proteger a saúde de todos os colaboradores. É preciso encontrar foco, decisões rápidas, transmitir confiança a suas equipes para que estas não fiquem desmotivados durante esse momento tão difícil.

Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais os principais desafios enfrentados pelo RH de uma instituição de ensino superior em tempos de pandemia de Covid-19? Para responder a pergunta de pesquisa, tem-se como objetivo geral: Analisar os desafios enfrentados pelo Recursos Humanos de uma instituição de ensino superior em tempos de pandemia de Covid-19. Para responder o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos:

- Identificar os desafios enfrentados pelo Rh da instituição de ensino superior em tempos de pandemia de Covid-19;
- Verificar quais estratégias o Rh da instituição de ensino adotou para solucionar/amenizar os desafios que surgiram em tempos de pandemia de Covid-19;
- Identificar quais estratégias a instituição de ensino utilizou para elevar a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.

Para nova adaptação do RH, precisa-se dar atenção redobrada aos colaboradores, pois é necessário dar todo um suporte, ter um acompanhamento e para quem está em casa trabalhando em *home office* é preciso um meio de comunicação para sempre atualizar sobre as informações da organização. O presente trabalho consiste em um estudo de caso e objetiva apresentar as dificuldades enfrentadas atualmente pelo setor de Recursos Humanos durante a pandemia de Covid-19 em uma Instituição de Ensino Superior localizada em Fortaleza/CE.

Este artigo terá nas próximas seções a fundamentação teórica que trará os conceitos e origens dos recursos humanos e seus subsistemas, os conceitos,

origens e modelos da qualidade de vida no trabalho, além dos desafios de Rh e a pandemia de covid-19. Na terceira sessão serão abordados os aspectos metodológicos, logo após a análise e discussão dos resultados. Em seguida as considerações finais e, por fim, as referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Recursos Humanos

Recursos Humanos é o setor que está diretamente ligado aos funcionários, pois é responsável pelo relacionamento entre empresa e funcionário, além disso suas atividades são definidas de acordo com a cultura e estrutura de cada organização.”A função do RH é fazer com que o trabalho seja produtivo e haja o aproveitamento das oportunidades com a utilização das habilidades disponíveis, além de melhorar o processo de trabalho” (CRUZ e SANTANA, 2015).

A área de Recursos Humanos é uma combinação de competências e mecanismos, políticas, técnicas e práticas estabelecidas com o intuito de administrar as condutas internas e estimular o desenvolvimento do capital humano (SILVA, 2016).

O conceito de Recursos Humanos busca melhorias e zela pela administração dos colaboradores dentro da organização. Gerenciar pessoas é uma estratégia dentro das empresas, pois esse é o papel do RH, fazer o recrutamento de novos colaboradores, desenvolver habilidades e competências dos demais membros da organização, promovendo treinamentos e cursos com ações focadas em resultados. “Na década de 90, as organizações observaram que para alcançar resultados de excelência, era preciso adotar medidas de valorização e retenção de profissionais, fazendo com que eles se sintam bem na organização” (GOMES, STEFFENS e LOPES, 2019).

O setor de RH tem uma importância fundamental dentro das organizações, pois é o departamento responsável pelo primeiro passo do colaborador dentro da empresa aplicando testes, treinamentos e até feedbacks. Sendo assim, o setor passou a ser uma área que visa contribuir com resultados e desenvolvimentos para todos os colaboradores.

Para Limongi-França (2014, p. 75):

A gestão estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa efetiva evolução na administração de Recursos Humanos, que resulta na sintonia entre as ações de uma organização nas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso destes resultados.

Por volta da década de 50 sob a influência do surgimento da Administração Científica e Escola Clássica de Taylor e Fayol (1916), nasceu a Administração de Pessoas, como era denominado o setor de Recursos Humanos anteriormente atuando na divisão das tarefas do administrador como planejar, organizar, coordenar e controlar. O papel do funcionário era a execução da tarefa e a do chefe a de exercer uma gestão centralizada.

Segundo (MARRAS, 2011, p. 7):

O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe pessoal. Como se sabe, esse

novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores [...] Surgem em 1945, os primeiros estudos sobre liderança, democracia no trabalho e motivação humana.

Após esse período a área foi se desenvolvendo e atualmente é uma junção de competências, conceitos e estratégias definidas para administrar os comportamentos internos de uma organização. É um setor altamente importante dentro da organização, pois é onde começa todo o processo de interação do colaborador e da empresa. Pode-se dizer que é o setor onde possui todo um banco de dados dos funcionários, pois é onde mantém todas as informações atualizadas e necessárias para os gestores, para a criação de planos de carreira e desenvolvimentos de outras habilidades de seus funcionários.

É preciso que tenha comunicação entre os colaboradores sobre o que acontece dentro da empresa, e procurar sempre estimular para que os objetivos sejam alcançados, buscar sempre um canal de comunicação entre gestão e colaboradores. Atualmente o RH das empresas estão sempre em busca de atualizações em tecnologias para facilitar reuniões e trabalhos mais dinâmicos. O RH também vem adotando normas internas nos setores, isso é importante pois acabam trabalhando de forma padrão nos processos realizados dentro da organização, e isso é fundamental para que possam alcançar grandes times de sucesso. Por esses motivos, as empresas precisam ter sua própria cultura que ajude a desenvolver ainda mais a cultura geral.

A comunicação é o alicerce para qualquer relacionamento humano. “Há quem diga que a comunicação é o reflexo de uma empresa” (BRUM 2010 p. 40). Para Mascarenhas (2011, p.23) “O gerenciamento das pessoas envolve as responsabilidades e diversas competências presentes na organização, dentre algumas estão: captar, agregar, desenvolver, manter e gerenciar os recursos humanos da organização.

2.1.2 Subsistemas de Recursos Humanos

Os subsistemas e processos de Gestão de Pessoas são: Subsistema de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. De acordo com Chiavenato (2010, p. 15) “todos esses processos estão bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado”.

1. Subsistema de provisão, responsáveis por fazer o recrutamento das pessoas para encontrar grandes profissionais do mercado de trabalho, buscando melhores estratégias para cumprir as necessidades da empresa;
2. Aplicação: responsável por dar início aos novos colaboradores dentro da organização, informando o cargo que será desempenhado, alocar os colaboradores em seus setores, definir também o salário.
3. Manutenção: responsável pela pesquisa de clima dos setores, além de buscar motivação e engajamento entre os colaboradores;
4. Desenvolvimento: responsável por identificar as competências que devem ser desenvolvidas e buscar sempre a melhor forma para capacitar as equipes.

5. Monitoração: responsável por manter todas as documentações dos colaboradores em ordem, organizando e mantendo sempre informados quem já passou pela empresa e quem ainda permanece nela. Pode também fazer aplicações de avaliações entre os colaboradores para avaliar os seus desempenhos.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com o Ribeiro e Santana (2015) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é composto por ações que envolvem não somente o aspecto físico e mental, mas também as condições psicológicas do ambiente de trabalho. É um conceito amplo que envolve necessidades e expectativas pessoais, porém não é possível executar um projeto voltado para a Qualidade de Vida no Trabalho sem que os colaboradores não estejam engajados e motivados, pois as dificuldades vividas na rotina do trabalhador e a ausência de comprometimento causam a baixa produtividade e a falta de resultados positivos.

É possível conceituar QVT como uma ferramenta de gestão com foco nos funcionários, cujo objetivo é o fornecimento de um ambiente adequado ao perfil do grupo de colaboradores e a estimulação do desempenho de suas atividades (JIMENEZ, 2014).

O objetivo principal da QVT, como também é chamada a Qualidade de Vida no Trabalho, é garantir a satisfação do colaborador reconhecendo o seu valor, incentivando-o no seu trabalho visto que funcionários bem assistidos são muito mais motivados e conseqüentemente mais produtivos. De acordo com Pereira (2014, p. 214) “quando os funcionários estão plenamente engajados, ficam satisfeitos com seus cargos e seus empregadores, além de entusiasmados e comprometidos com o trabalho”, em outras palavras, cada trabalhador poderá produzir mais e melhor.

No fundo, a QVT busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Tem sido utilizada como indicadora das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições (CHIAVENATO, 2015, p. 419).

Segundo Dias e Stocco (2012), pesquisas e estudos a respeito deste tema tiveram origem na década de 50 com a finalidade de identificar fatores que pudessem ajudar na melhoria do desempenho e na motivação dos trabalhadores. Entre 1969 e 1973 a Qualidade de Vida no Trabalho ganhou uma maior proporção devido ao grande número de insatisfação e absenteísmo no trabalho, o que motivou uma série de pesquisas pela Universidade de Michigan, universidade pública norte-americana, chamando a atenção para o que foi denominado na época de “qualidade do emprego”.

A qualidade do emprego remete ao emprego de melhor qualidade, ou seja, um trabalho considerado digno, com tendência a ter a melhor remuneração, benefícios e formalidade. Diferente do trabalho precário, considerado como emprego de “menor qualidade”, com menor remuneração, sem benefícios e instabilidade. Para Mocelin (2011, p.62) “os parâmetros para definir graus de qualidade dos empregos são os atributos intrínsecos aos empregos, e as condições laborais propriamente ditas”.

2.2.2 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Ao longo dos anos, estudiosos desenvolveram modelos capazes de identificar fatores que determinam a Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações e que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores.

Modelo de Walton

Walton é o primeiro autor norte-americano que dá início a uma linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho, explicitando critérios sob a ótica organizacional (LIMONGI-FRANÇA, p.13, 2012).

Para Walton (1973), existem oito fatores que afetam a QVT:

1. **Compensação justa e adequada:** Visa a mensuração da QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado.
2. **Condições de trabalho:** visa à mensuração da QVT em relação às condições existentes no ambiente de trabalho, quantidade de trabalho realizado, jornada de trabalho, segurança, bem-estar e saúde do trabalhador.
3. **Uso e desenvolvimento de capacidades:** visa à mensuração da QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar e desenvolver suas habilidades profissionais.
4. **Oportunidade de crescimento e segurança:** refere-se à mensuração da QVT em relação às oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal que a empresa fornece aos empregados
5. **Integração social na organização:** visa medir a QVT em relação ao grau de integração social existente na empresa.
6. **Constitucionalismo:** está relacionada ao direito do trabalhador e às leis trabalhistas.
7. **Trabalho e espaço de vida:** está relacionado ao equilíbrio entre a vida pessoal do trabalhador e a vida no trabalho.
8. **Relevância social da vida no trabalho:** objetiva mensurar a QVT por meio da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da organização na comunidade.

Modelo de Westley

Segundo Westley (1979), diversos problemas afetam a qualidade de vida no trabalho e impede de que ela aconteça. Esses problemas são classificados em quatro tipos, são eles:

1. **Insegurança:** causa a sensação de instabilidade quanto à permanência no trabalho.
2. **Injustiça:** representado pela ausência de equidade salarial.
3. **Alienação:** ausência de autorrealização, baixo autoestima.
4. **Anomia:** falta de envolvimento moral, representa a não participação ativa dos indivíduos em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho.

Modelo de QVT de Hackman e Oldhan.

Hackman e Oldhan (1975) propõem um modelo que tem como base as características do trabalho.

- Estados Psicológicos: envolvem a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e do conhecimento dos reais resultados do trabalho.
- Resultados pessoais e de trabalho: incluem satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absenteísmo e a baixa rotatividade.

Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Para Nadler e Lawler (1983) a QVT está fundamentada em quatro aspectos e na medida em que são implementados, há a melhoria na qualidade de vida do trabalho.

1. Participação dos funcionários: nas decisões que os afetam.
2. Reestruturação do trabalho: pelo enriquecimento de tarefas e da adoção de grupos autônomos de trabalho.
3. Inovação no sistema de recompensas: para influenciar o clima organizacional.
4. Melhora no ambiente de trabalho: quanto a condições físicas e psicológicas e flexibilidade no horário e local de trabalho.

2.3 Desafios de rh em uma instituição de ensino superior e a pandemia de covid-19

A pandemia de Covid-19, causada pelo novo Coronavírus, é uma doença respiratória que pode levar à morte. Os sintomas envolvem febre, tosse, falta de ar, dentre outros. Seu primeiro caso foi reportado em dezembro de 2019 na cidade chinesa de Wuhan. Em janeiro de 2020 foi confirmada a primeira morte pelo coronavírus e, a partir de março o número de casos aumentaram em toda a China e também a nível global, fazendo com que a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarar uma pandemia de coronavírus e regulamenta critérios de isolamento e quarentena para pacientes com suspeita ou confirmação de infecção pela doença (SANARMED, 2020).

A doença começou a circular no Brasil em fevereiro de 2020 com o primeiro caso confirmado em São Paulo, (o paciente é um homem de 61 anos que viajou à Itália a trabalho). Em meados de abril, o número de pessoas contaminadas mundialmente passava de dois milhões, neste mesmo período o Brasil estimava mais de trinta mil casos confirmados e aproximadamente duas mil mortes (G1, 2020). De acordo com a Organização Mundial de Saúde a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório.

Até o início de outubro de 2020, o número de casos confirmados de Covid-19 continuaram aumentando, segundo o levantamento de dados realizado pelas Secretarias Estaduais de Saúde (SES) que foram divulgados através do consórcio

de veículos de imprensa no dia 5 de outubro, no Brasil já totalizam 146.352 óbitos e 4.940.499 diagnósticos de Covid-19, o mesmo cita o Ceará como um dos quatro estados que ainda apresentam alta de mortes. De acordo com Santos (2020, p. 13) “a complexidade do atual contexto de pandemia torna possíveis diversas análises. Tendo em vista a complexidade e a dificuldade de escrever sobre um fenômeno e vivê-lo, simultaneamente”.

No estado do Ceará, as ações promovidas pelo governo para combater a pandemia foram tomadas logo no início das primeiras confirmações de casos de pessoas contaminadas pelo coronavírus, uma delas foi a reativação do Hospital Leonardo Da Vinci para atender apenas casos confirmados pela Covid-19 em seguida o Estado investiu na aquisição de equipamentos de proteção individual (EPI) para o enfrentamento da doença que foram entregues em UPAS e hospitais e ampliação de leitos (SAUDE.CE, 2020).

Ações sociais também foram executadas para beneficiar cearenses que vivem em situações mais vulneráveis como a isenção, por três meses, da conta de água para famílias que se encontram no padrão básico da tarifa social, a distribuição de um cartão vale alimentação para alunos da Rede Estadual de Ensino, doação de gás de cozinha para famílias carentes entre outras iniciativas (SAUDE.CE, 2020).

Assim como em outros países, novas medidas mais rígidas para enfrentar o coronavírus foram implementadas no estado do Ceará, entre elas o uso obrigatório de máscara e o decreto determinando a quarentena, estabelecendo a interrupção de serviços considerados não essenciais (G1, 2020).

Desde março a área educacional foi uma das atividades mais afetadas, que desde o isolamento social, seguiu com o calendário de atividades remotas, no mês de outubro inicia a fase de transição retornando gradualmente às atividades presenciais em escolas, educação de jovens e adultos com 35% da capacidade, nono ano do ensino fundamental com 35%, 3ª série do ensino médio e educação profissionalizante com 35%, a educação infantil com 50% e o 1º e 2º do ensino fundamental com até 35%. Já na Instituição de Ensino Superior foram autorizadas as aulas presenciais apenas para alunos concludentes que precisam concluir as aulas práticas para o término do curso, mas mantendo as aulas remotas para os demais alunos (DIÁRIO DO NORDESTE, 2020).

A pandemia de Covid-19 obrigou as organizações a se adaptarem à nova realidade, construindo uma nova rotina, suspendendo reuniões, eventos e algumas delas precisaram optar por demissões, férias coletiva e suspensão de contrato de trabalho entre outros recursos para garantir sua sobrevivência e com a Instituição de Ensino Superior não foi diferente. Segundo Santos e Bronnemann (2012) “as IES são complexas e diferentes de outros tipos de organizações em virtude de sua estrutura, sua organização e seus objetivos serem diferenciados”.

Essas instituições enfrentam o desafio das restrições em relação às atividades presenciais desde o início do decreto de isolamento (março/2020), o serviço focado na área da educação precisou inovar para poder enfrentar os desafios causados pela pandemia de covid-19, tanto com as aulas presenciais que passaram a ser ministradas *online* em tempo real para que os alunos pudessem acompanhar o cronograma acadêmico quanto para o atendimento ao aluno implantando o formato de trabalho *home office* para que profissionais ligados à gestão financeira e acadêmica pudessem continuar dando o suporte necessário aos alunos.

De acordo com Silva e Soares (2020):

Os funcionários atuantes no RH se desdobraram para compreender as novas leis, instruir os empregados, empregadores e manter o

clima organizacional agradável e sustentável, pois o RH não é mais visto como um setor que apenas contrata, demite, controla os benefícios e paga os colaboradores.

Além de cuidar de toda a parte burocrática em relação aos processos de adaptação para as novas medidas provisórias decretadas pelo governo, o RH teve que se fortalecer para cuidar também do bem-estar dos funcionários promovendo ações voltadas para a saúde-mental, pois muitas pessoas tiveram problemas relacionados com a depressão, crise de pânico e ansiedade causadas pelo isolamento social, medo de perder o emprego, medo de contrair a doença, e outras preocupações (RHPRAVOCE, 2020).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foi adotado o método de pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, foi aplicado um roteiro de entrevista para as funcionárias que compõem o setor de RH de uma Instituição de Ensino Superior localizada em Fortaleza/Ce, que permitiu obter as informações desejadas, a fim de compreender melhor como o setor de rh exerceu suas funções durante a pandemia, a respeito de seus recursos e técnicas utilizados para garantir a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

A pesquisa qualitativa tem o objetivo de coletar maiores informações específicas aos entrevistados, buscando opiniões, maiores detalhes. Principais características da pesquisa qualitativa segundo (KNECHTEL, 2014, p. 101-102): ressalta a natureza socialmente construída da realidade; relação entre o pesquisador e o objeto de estudo; ênfase nas qualidades e nos processos, com destaque para a forma como a experiência social é criada e adquire significado; utiliza entrevistas e observação detalhada (métodos interpretativos); estuda casos específicos; valoriza as descrições detalhadas; faz uso de narrativas históricas, materiais biográficos e autobiográficos.

Já a pesquisa exploratória realiza descrições precisas, busca descobrir relações significativas pesquisadas e tem o objetivo de buscar a realidade dos métodos do estudo abordado.

Do ponto de vista de Prodanov e Freitas (2013, p. 51 e 52)

Pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Atualmente, após demissões causadas pela crise financeira provocada pela pandemia de Covid-19, a IES é composta por 608 funcionários e professores. O setor de rh conta com oito funcionárias desempenhando todos os processos que competem ao setor de recursos humanos, dividindo os subsistemas entre si.

O roteiro de entrevista individual semiestruturada foi composto por oito questões subjetivas. O processo de coleta de dados foi realizado por meio de uma entrevista gravada no celular, com o consentimento das entrevistadas, através de

um aplicativo de gravação de áudio e posteriormente transcrita para um software de edição de texto.

A entrevista foi executada pelas próprias pesquisadoras na primeira quinzena de novembro de 2020, com sete das oito funcionárias do setor de Rh, pois a técnica de segurança do trabalho foi excluída por ser recém-contratada, uma vez que não esteve presente nos processos e ações implementados para o retorno das atividades presenciais na Instituição de Ensino Superior.

A entrevista é um método de coleta de dados que permite ao pesquisador um relacionamento direto com o grupo estudado. Ela, como qualquer base de dados, se torna mais eficiente quando o universo de respostas obtidas se torna maior (BLOG.METTZER, 2018).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, foram apresentadas a análise e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas com as colaboradoras do setor de Rh de uma Instituição de Ensino Superior, com relação aos desafios e estratégias adotadas para enfrentar a pandemia de Covid-19.

As entrevistadas convidadas a participar da nossa pesquisa, encontram-se na faixa etária de 25 a 50 anos de idade e possuem formação acadêmica em nível superior, nos cursos de Psicologia, Administração e Gestão de Recursos Humanos.

4.1 Desafios enfrentados pelo Rh da instituição em tempos de COVID-19

Foram relatados neste tópico as principais ações que foram executadas pelo departamento de recursos humanos da IES, desde o início da pandemia até o presente momento, para enfrentar a crise de Coronavírus. Dentre as dificuldades mencionadas pelas entrevistadas, destacou-se a adaptação às novas leis e decretos a respeito de ações contra a Covid-19. A entrevistada J.P, por exemplo, considera que os desafios enfrentados foram em relação a comunicação interna, treinamentos e realização de processos seletivos.

Uma das dificuldades foi a adaptação aos decretos e leis com ações contra o Coronavírus, nós precisamos buscar informações com colegas de outras empresas e pesquisar muito sobre o assunto. Outros fatores que considero também que tivemos dificuldade foram a comunicação interna, engajamento dos líderes e colaboradores, plano de treinamentos de colaboradores e líderes online, eventos online e recrutamento e seleção (ENTREVISTADA J.P).

A entrevistada T.A.S, corrobora com a declaração da psicóloga, entrevistada J.P, e realça a dificuldade de manter os funcionários engajados e motivados.

São muitos desafios, como por exemplo leis e decretos divulgados pelo Governo, mas eu considero como principal a questão do engajamento, de conseguir continuar com engajamento e motivação das pessoas na empresa. Sabemos que é uma situação bastante complicada, tivemos colaboradores que perderam familiares e amigos, mas não só por perder alguém como também o medo de contrair essa doença e levar para dentro de casa e em relação aos desligamentos (ENTREVISTADA T.A.S).

A preocupação com o contágio do Coronavírus e o medo de ser desligado da empresa é presente, como pode-se perceber na afirmação da entrevistada T.A.S, essa insegurança pode causar sérios problemas à saúde mental, como por exemplo o transtorno de ansiedade. De acordo com a OMS (Organização Mundial da Saúde), o Brasil é o país com o maior número de pessoas ansiosas do mundo: 18,6 milhões de indivíduos (cerca de 9,3% da população) convivem com o transtorno (VEJA, 2019).

4.2 Estratégias adotadas pelo Rh para solucionar os desafios em tempos de COVID-19

De acordo com o tópico anterior, foram ressaltados que os principais desafios foram lidar com a comunicação interna, ministrar treinamentos para os colaboradores, processos seletivos, manter funcionários engajados e motivados. Para lidar com tantos desafios foram aplicadas tais estratégias como normas e procedimentos, distribuíram kits com máscaras, álcool em gel, borrifadores e pano multiuso para cada um dos funcionários. Buscaram desenvolver projetos, palestras para motivar todos os colaboradores e para trabalhar a prevenção, procuraram tranquilizar ao máximo as pessoas em casa, remotamente, para que não se sentissem ameaçados de corte. Foi criada uma comissão de líderes para registrar todos os planos de ação para uma nova estratégia de retomada as atividades que todos se sentissem seguros. Conforme ressaltado da entrevistada J.P.

Formamos uma comissão multidisciplinar com vários setores para tratarmos das estratégias de combate ao Covid 19 e de retorno às atividades presenciais com toda segurança. (ENTREVISTADA J.P).

Observou-se que desde o começo da pandemia o setor de Rh vem se preocupando com novas estratégias para seus colaboradores, buscando medidas cabíveis para que todos pudessem superar essa fase difícil. Contudo tiveram que se adaptar a uma nova realidade, em busca de novos conhecimentos para entender as novas leis e praticar novos costumes, como pode-se observar na fala abaixo, também da J.P:

Através da sensibilização da liderança e reuniões com os colaboradores explicando as novas regras e a importância destas. Além dos treinamentos e orientações, todos os funcionários assinaram os termos de ciência e responsabilidade, declarando responsabilizar-se pela prevenção à sua saúde em relação a pandemia do covid 19, comprometendo-se a tomar todos os cuidados descritos no termo, cumprindo as atividades voltadas à prevenção de doenças, comprometendo-se a submeter aos exames médicos em caso de sintomas, sempre respeitando os limites recomendados para duração de jornada do trabalho. (ENTREVISTADA J.P)

Podemos observar no relato das entrevistadas, que o setor de Rh teve a preocupação de promover ações com a finalidade de acalmar e transmitir segurança aos funcionários. De acordo com o estudo promovido pela empresa norte-americana Metlife (2020), quanto mais benefícios os funcionários que trabalham durante a pandemia de covid-19 recebem, maior a chance de se sentirem seguros e motivados dentro da empresa.

4.3 Estratégias adotadas para elevar a Qualidade de Vida do Trabalho em tempos de COVID-19

De modo geral, ao serem questionadas sobre as estratégias adotadas para elevar a QVT, as entrevistadas citaram a distribuição de equipamentos de proteção individual - EPI, as medidas de segurança e kits de higiene como ações de combate à pandemia dentro da IES. Também mencionaram as atividades de atendimento psicológicos aos funcionários, aplicação de vacinas, palestras e orientações de prevenção de doença causada pelo Covid-19.

As medidas adotadas pelo setor de Rh visaram beneficiar os colaboradores com relação a segurança, saúde e bem-estar, como pode-se perceber na fala da coordenadora do setor de Rh/Dp.

Fizemos parceria com os alunos do curso de psicologia para que os colaboradores pudessem ter atendimentos na clínica escola da instituição, também tivemos as vacinas da H1N1. Temos feito lives para evitar aglomerações nos auditórios, algumas coisas que eram presenciais resolvemos tornar online para amenizar riscos para todos. Temos buscado a melhoria para todos os colaboradores, com equipamentos adequados e com segurança, estamos fazendo nossa parte como gestão de pessoas em parceria com a direção. (Entrevistada M.D.F).

A entrevistada T.A.S, em sua fala, considera que a IES fez tudo o que tinha ao seu alcance ao fazer a seguinte declaração: “Aqui tivemos diversas medidas de segurança, medidas relacionadas ao distanciamento, higiene entre outros. Eu vejo que a empresa como um todo fez o papel dela”.

Percebe-se o quanto a QVT é importante e pode ser útil a qualquer momento dentro de uma organização. Em tempos de Covid-19, verificou-se que o setor de Rh enfrentou novos desafios de um modo geral para buscar ações que visam o bem-estar dos colaboradores, tendo em vista resultados positivos no dia a dia de cada um. Contando com os avanços tecnológicos foi possível oferecer palestras, consultas *on-line* e cursos para capacitá-los.

O setor de Rh da IES procura trabalhar com todas as vertentes de QVT, porém neste contexto de pandemia de Covid-19, observou-se a prática de alguns dos conceitos do renomado pesquisador da área, Richard Walton (1973), como por exemplo:

- Condições de trabalho: Foi mencionado pelas entrevistadas, as medidas de segurança adotadas para evitar a contaminação do coronavírus, uma delas foi a distribuição de EPIS (Kit com álcool em gel, borrifadores e pano multi uso) no retorno dos funcionários à IES
- Uso e desenvolvimento de capacidades: A IES tem se preocupado em incentivar os colaboradores, com cursos e projetos, conforme informado pela entrevistada R.H.A.
- Constitucionalismo: Conforme relatado em entrevista, as funcionárias informam que foi preciso estudar as novas leis e decretos divulgados pelo Governo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise sobre os desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior, localizada em Fortaleza/CE, em relação às dificuldades em tempos de pandemia de Covid-19, onde foram observados os principais processos desenvolvidos para enfrentar a nova rotina gerada nesse cenário conturbado que tanto afetou as organizações.

Primeiro passo no trabalho foi buscar informações de como estaria sendo todo o processo enfrentado pelo Rh da IES, só assim poderia ser dada continuidade aos demais assuntos.

Para cumprir com o objetivo geral deste trabalho foram listados três objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi identificar os desafios enfrentados pelo Rh da instituição de ensino superior em tempos de pandemia de Covid-19. Os principais desafios enfrentados foram adaptação de novas leis, pois foi preciso o setor de Rh estudar as leis e decretos que eram divulgados pelo governo estadual para poder dar continuidade às atividades da IES. Foi preciso também o próprio setor de Rh passar segurança aos colaboradores, promovendo ações de medidas protetivas, como por exemplo o controle de temperatura na entrada da IES, distribuição de kits de higiene e a realização de palestras motivacionais.

O segundo objetivo específico foi verificar quais estratégias o Rh da instituição de ensino adotou para solucionar/amenizar os desafios que surgiram em tempos de pandemia de Covid-19. Neste caso, as estratégias que a IES adotou foi tanto confecção de máscaras para entregar aos colaboradores quanto a conscientização dos colaboradores para o uso de máscara, fixar totens de álcool em gel em pontos estratégicos da IES. Outra estratégia foi a liberação de registro de ponto em horários de intervalo, os colaboradores estão registrando a jornada de trabalho somente na entrada e saída para evitar aglomerações e contágio pelo Covid-19, uma vez que para “bater o ponto”, por ser um controle de ponto biométrico, faz-se necessário tocar no aparelho com a digital. A disponibilização da vacina H1N1, através da clínica escola e parcerias para atendimentos psicológicos com o curso de psicologia da IES, deixando os colaboradores a vontade caso se interessassem e a disponibilização da intranet como canal de comunicação, sendo utilizado para divulgação de campanhas de conscientização e informações a respeito da Covid-19.

E por fim, o último objetivo específico foi identificar quais estratégias a Instituição de Ensino Superior utilizou para elevar a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores. Além do que já foi citado no segundo objetivo específico, foram realizadas *lives* para evitar aglomerações nos auditórios, algumas atividades que eram presenciais resolveram tornar *online* para evitar riscos de contaminação de Covid-19. Também conseguiram com que todos os colaboradores assinassem os termos aditivos para a retomada das atividades presenciais, o que eleva a qualidade de vida, porque o colaborador está tomando ciência da legislação que a organização está executando e fazendo tudo de acordo com a lei. Outra estratégia a ser citada é que deixaram de fazer festa para aniversariantes do mês para evitar aglomerações, mas entregaram um bolo para cada um que estava aniversariando, o que mais uma vez faz com que o colaborador enxergue que a IES se importa com eles, causando um sentimento de valorização.

A pandemia trouxe seus desafios para as organizações e principalmente para o Rh, que tiveram que tomar decisões rápidas e o mais importante, inovadoras, para conseguissem se manter firmes durante a crise. Com isso, tiveram que ir em busca de novos desafios para manter a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores. Com base nas entrevistas que foram feitas com as próprias

colaboradoras do setor de Rh, foram identificados pontos que estão sendo utilizados para enfrentar a pandemia de Covid-19 e foi constatado que todos os protocolos estão sendo realizados com clareza, buscando a excelência para que todos os colaboradores possam se sentir seguros dentro do seu local de trabalho.

Como limitação do trabalho destaca-se a impossibilidade de fazer uma entrevista com a única colaboradora que ocupa o cargo de Técnica Segurança do Trabalho, pelo motivo que esta funcionária apenas ingressou no RH da IES dois meses depois do retorno das atividades presenciais e, por este motivo, não conseguiu nos passar todas as informações necessárias do auge da pandemia.

Como sugestão de estudos futuros, sugerimos estudar mais a área a respeito da qualidade de vida no trabalho dos professores, pois foi uma classe bastante afetada durante a pandemia de Covid-19 que diante de aulas remotas sentiram-se sobrecarregados, ansiosos e estressados.

REFERÊNCIAS

AVENI, Alessandro; SILVA, Gustavo J. C; GONÇALVES, Jonas R. **Aspectos multidisciplinares que envolvem Direito, gestão e finanças acerca da Covid-19**. Brasília: Editora Processus, 2020.

ARMBRUST, Gabrielle. **Recursos Humanos: o que é o RH, o que faz e tudo sobre**. GUPY.IO, 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos>> Acesso em 08 de outubro 2020.

BLOG.METTZER, 2018. **Entrevista como técnica de coleta em pesquisa qualitativa**. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/entrevista-pesquisa-qualitativa/>> Acesso em 10 de outubro

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CHIAVENATO. I. **Recursos humanos**: ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. In: _____. Mantendo pessoas: saúde e qualidade de vida. 4.ed. Barueri, SP: Manoele, 2015.

DIÁRIODONORDESTE, 2020 . **Saiba o que pode e o que não pode no retorno às aulas no Ceará como protocolo de retomada**. Disponível em:

<<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/educalab/saiba-o-que-pode-e-o-que-nao-pode-no-retorno-as-aulas-no-ceara-como-protocolo-de-retomada-1.2991624>> Acesso em 27 setembro 2020

DIAS, Vanessa; STOCCO Josete P. **Motivação No Ambiente de Trabalho: Um Estudo Em Uma Instituição de Ensino Superior**. Disponível em:

<<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/download/1755/1869>> Acesso em 01/11/2020

FRANÇA, Ana C. L. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012

FRANÇA, Ana C. L. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 2014.

IBCCOACHING, 2019. **Entenda a Diferença entre Departamentos Pessoal, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos (RH)**. Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/entenda-diferenca-departamento-pessoal-gestao-pessoas-recursos-humanos/>> Acesso em 28 de agosto

JIMENEZ, S. P. B. **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/qualidade-de-vida-no-trabalho/53450>> Acesso em 09 de setembro.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

METLIFE. **Juntos: apoiando o bem-estar do funcionário em tempos incerteza**. Disponível em: <<https://www.metlife.com/content/dam/metlifecom/us/ebts/pdf/MetLife-Employee-Benefit-Trends-Study-2020.pdf>> Acesso em 01/12/2020

MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020. **Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo coronavírus**. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/>> Acesso em 13 de setembro 2020.

MOCELIN, D.G. **Do trabalho precário ao trabalho decente? A qualidade do emprego como perspectiva analítica**.

REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS, FORTALEZA, v. 42, n. 2, jul/dez, 2011, p. 47 – 62

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 3 ed.Sao Paulo: Saraiva, 2010.

PANDAPE,2020. **Como cuidar do bem-estar e saúde dos colaboradores em tempos de crise**. Disponível em: <<https://blog.pandape.com.br/como-cuidar-do-bem-estar-e-saude-dos-colaboradores-em-tempos-de-crise/>> Acesso em 27 setembro 2020

PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Rio Grande do Sul: Freevale,2013.

RIBEIRO, L. A. SANTANA, L. C. **Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 75-96. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf> Acesso em 25 setembro 2020

SANARMED, 2020 **Linha do tempo do Coronavírus no Brasil**. Disponível em: <<https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>> Acesso em 13 de setembro 2020.

SANTOS, B. de S. (2020) **A cruel pedagogia do vírus**. Coimbra: Almedina, 2020.

SANTOS, Leomar; BRONNEMANN, Márcia Regina. **Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 6, n. 1, 2013.

SECRETARIA DA SAÚDE DO ESTADO DO CEARÁ, 2020 - **Confira as ações que o Governo do Ceará vem promovendo no combate à pandemia**. Disponível em: <<https://www.saude.ce.gov.br/2020/05/28/confira-as-acoes-que-o-governo-do-ceara-vem-promovendo-no-combate-a-pandemia-2/>> Acesso em 20 setembro 2020.

TELMO, Aline. **A Importância Do Recurso Humano Em Uma Organização**. RH PORTAL, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-recurso-humano-em-uma-organizacao/>> Acesso em 08 de agosto 2020.

VEJA, 2019 - **Os brasileiros são os mais ansiosos do mundo, classifica a OMS**. Disponível em:<<https://veja.abril.com.br/saude/os-brasileiros-sao-os-mais-ansiosos-do-mundo-segundo-a-oms/>> Acesso em 27/11/2020.