

## Política de Gestão de Pessoas como Promotora da Saúde Física e Mental no Trabalho: Um Estudo de Caso na Indústria

Rafaela Sörensen Albrecht

Daniel Pöttker

Patrícia Martins Fagundes Cabral

José Carlos da Silva Freitas Junior<sup>1</sup>

**Resumo:** Esse trabalho trata-se de um estudo de caso e objetiva investigar como as políticas de gestão de pessoas podem ser promotoras da saúde física e mental dos colaboradores de uma indústria, identificando as principais necessidades dos colaboradores, no que tange a sua saúde física e mental. Busca ainda propor estratégias de gestão de pessoas que visem contribuir com a promoção da saúde física e mental. Esta temática está intrinsecamente relacionada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. Ao abordar a necessidade de equilibrar as demandas competitivas da indústria com a salvaguarda do bem-estar dos funcionários, este trabalho dialoga diretamente com o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico). Com base em uma pesquisa de método misto, quantitativo e qualitativo, com a participação de 202 colaboradores de uma indústria no RS, que possuem níveis hierárquicos, gênero, idade e experiência diversos. Na etapa quantitativa (questionário) e 05 entrevistas na etapa qualitativa. Os resultados possibilitaram a proposição de recomendações de inclusão ou alteração das políticas vigentes, a fim de proporcionar a promoção da saúde física e mental dos colaboradores, principalmente em relação a liderança, indicando a análise de escopo das atividades e dos níveis hierárquicos, promoção de desenvolvimento contínuo das habilidades de liderança e promoção de fóruns sobre saúde mental e diversidade.

**Palavras-chave:** Políticas de gestão de pessoas. Saúde física e mental. Fatores psicossociais no trabalho. Indústria. ODS.

## People Management Policy as a Promoter of Physical and Mental Health at Work: a Case Study in the Industry

**Abstract:** This work is a case study and aims to investigate how people management policies can promote the physical and mental health of employees in an industry, identifying the main needs of employees, in terms of their physical and mental health. during the pandemic. It also seeks to propose people management strategies that aim to contribute to the promotion of physical and mental health. Based on mixed method, quantitative and qualitative research, with the participation of 202 employees of different hierarchical levels, gender, age and experience, in the quantitative stage (questionnaire) and 05 interviews in the qualitative stage. The results made it possible to propose recommendations for the inclusion or change of current policies, in order to promote the physical and mental health of employees, mainly in relation to leadership, indicating the analysis of the scope of activities and hierarchical levels, promoting development ongoing leadership skills and promotion of forums on mental health and diversity.

**Keywords:** People management. Pandemic. Physical and mental health.

## Introdução

O presente estudo de caso sobre as políticas de gestão de pessoas em uma indústria, focado na promoção da saúde física e mental dos colaboradores, está intrinsecamente relacionado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. Ao abordar a necessidade de equilibrar as demandas competitivas da indústria com a salvaguarda do bem-estar dos funcionários, este trabalho dialoga diretamente com o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico). A pesquisa identifica a relevância crítica da gestão de pessoas na mitigação do estresse relacionado ao trabalho, alinhando-se ao combate ao estresse no ambiente de trabalho proposto pela OIT (Organização Internacional do Trabalho). Dessa forma, a pesquisa não apenas responde às questões específicas sobre a saúde física e mental no contexto industrial, mas também se encaixa em um contexto global mais amplo de busca por um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Um dos maiores desafios das indústrias brasileiras é aumentar sua competitividade no cenário mundial e essa missão não tem se demonstrado fácil, como identifica o relatório Competitividade Brasil, publicado pela CNI (Confederação Nacional das Indústrias) em 2020. O relatório analisa o desempenho brasileiro em relação ao de países com características semelhantes à brasileira ou que competem diretamente no mercado mundial. O Brasil ocupa a penúltima posição na classificação geral, entre 18 economias, à frente apenas da Argentina.

A indústria emprega 9,7 milhões de pessoas e representa 20% do emprego formal neste cenário globalizado e competitivo que exige cada vez mais um foco em produtividade, controle de custos, dinamismo, inovação e sustentabilidade.

Do prisma dos funcionários, segundo a Associação Internacional de Gestão do Estresse (ISMA), o Brasil é considerado o segundo país com maior taxa de estresse relacionado ao trabalho (Burnout) no mundo, e em 2019, o Fórum Econômico Mundial considerou o bem-estar e a ansiedade psicológica como uma ameaça à economia global, trazendo uma estimativa de que até 2030 os gastos com doenças emocionais poderiam chegar a US\$ 6 trilhões em todo o mundo, mais do que a soma dos gastos com diabetes, câncer e doenças respiratórias.

A Organização Mundial da Saúde descreve fatores psicossociais como aspectos que definem a interação subjetiva entre os trabalhadores e seu trabalho, que interferem na experiência de bem-estar no trabalho e nos processos de descompensação em saúde, sejam eles mentais ou físicos.

Essa situação, já relevante, ganhou outro fator agravante a partir de 2020 com a pandemia de COVID 19, onde os colaboradores tiveram que se adaptar quase imediatamente às novas políticas e práticas de gestão, para as quais nem mesmo as indústrias estavam preparadas.

A crise global de saúde do COVID 19 é sem precedentes. É considerado um dos pontos de inflexão da história, onde está mudando as normas sociais e econômicas como as conhecemos e está desencadeando uma nova era humana. A magnitude e a velocidade do colapso em diferentes atividades que se seguiram são diferentes de tudo o que experimentamos em nossas vidas (DIRANI, 2020). Nesse sentido, a gestão estratégica de recursos humanos reflete a força das capacidades de governança corporativa e a resiliência organizacional diante das crises públicas em massa (ZHONG, 2021).

A Boon (2018) define a gestão estratégica de recursos Humanos como o "padrão de implantações e atividades planejadas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) visando permitir que uma organização acelere seus objetivos", nesse contexto a área de gestão de pessoas, que tem, entre outros, a missão de equilibrar as demandas, ao mesmo tempo em que mantém os colaboradores engajados, treinados e alinhados com a estratégia da organização, teve a necessidade de rever práticas e políticas para atender às necessidades dessa entrega.

Portanto, considerando a necessidade de conciliar as crescentes necessidades da indústria geradas pela competitividade do mercado, com uma gestão de trabalho que não coloque as pessoas em risco, ou ainda que, promova o bem-estar dos colaboradores garantindo a sustentabilidade do negócio esta pesquisa busca responder

como as políticas de gestão de pessoas, contribuem para a prevenção e a reparação da saúde física e mental dos colaboradores?

O objetivo deste estudo foi analisar como as políticas de gestão de pessoas contribuem para a prevenção e reparação da saúde física e mental dos colaboradores, em uma indústria metalúrgica do Rio Grande do Sul, desdobrando desses objetivos: a) Identificar as principais necessidades dos colaboradores, no que diz respeito à sua saúde física e mental no momento da pandemia; b) compreender quais são as principais práticas de gestão de pessoas voltadas para a promoção e reparação da saúde física e mental dos trabalhadores adotados pela indústria; c) implementar estratégias de gestão de pessoas voltadas para a saúde física e mental dos trabalhadores da indústria.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, a revisão teórica é apresentada no item 2, seguida pelo método no item 3, pela análise e discussão dos resultados no item 4, e para concluir, as considerações finais no item 5.

## **Revisão teórica**

### **Gestão estratégica de pessoas**

O capital humano tem sido destacado como um recurso que poderia ajudar as empresas a obter uma vantagem competitiva e, em última análise, ter melhor desempenho no nível da empresa (BOON, 2018, p. 36). A partir da compreensão da relevância do capital humano para as organizações, Taubouli (2018) considera essencial que a gestão estratégica de recursos humanos não seja mais relegada a uma função tradicional de apoio, ressalta o autor que é essencial que a gestão de recursos humanos constitua uma competência essencial para alcançar os objetivos no nível organizacional e individual.

Na mesma linha, o Boon (2018) define a gestão estratégica de recursos humanos como padrão de implementações e atividades planejadas de RH destinadas a permitir que uma organização alcance seus objetivos. As práticas de RH são consideradas um pacote ou sistema que melhora coletivamente as habilidades e a motivação da força de trabalho.

A área de gestão de pessoas está mais focada em alinhar suas políticas com o novo cenário que surgiu marcado pela abertura de mercado, pelo surgimento do empreendedorismo, aumento da concorrência e na busca por inovação, qualidade e eficiência. Nesse contexto, a atração, a capacitação, a valorização e a retenção de talentos assumem conotação especial, constituindo o principal desafio estratégico da gestão de pessoas no novo milênio, delineando os pressupostos, fundamentos e conceitos de gestão de pessoas modernas (DEMO, 2018).

Demo (2018), define a gestão de pessoas como a capacidade de gerir recursos humanos (RH), por meio de políticas e práticas, para ganhar e manter vantagem competitiva e, assim, as pessoas constituem a principal fonte de core competence ou competência essencial, das organizações. Ainda segundo o autor, uma competência essencial pode ser definida como capacidade organizacional que cria alto valor e diferencia a organização de seus concorrentes.

E ainda um aspecto relevante trazido pelo Boon (2018) é a importância do alinhamento entre o sistema de RH e o contexto da organização, sendo este um dos fatores da gestão estratégica de pessoas. Conceitualmente, o pesquisador sugere, por exemplo, que as empresas que buscam uma estratégia de redução de custos precisam de um conjunto diferente de práticas de RH do que as organizações que buscam uma estratégia de inovação e, portanto, é bastante particular e específica a definição de políticas de recursos humanos para contribuir para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Guest (2017), sugere adicionalmente, alguma forma de troca construída em torno da norma de reciprocidade de forma que se o empregador priorizar práticas de RH que promovem o bem-estar, os funcionários em troca responderão positivamente, refletido em vários indicadores de desempenho. Isso difere do modelo comportamental padrão, onde as práticas de RH são especificamente voltadas para um desempenho superior com ganhos de bem-estar como um subproduto potencial.

Neste sentido, Zhong (2021), sugere que fatores psicológicos positivos, como comunicação, cooperação e aumento do bem-estar do funcionário podem desempenhar um papel importante na redução da insegurança no trabalho. Também é fundamental aumentar as práticas de saúde e segurança ocupacional dentro das organizações, essas práticas estão positivamente correlacionadas com a motivação no trabalho (ZHONG, 2021).

Segundo destaca Dirani (2020) o papel de gestão estratégica de pessoas, torna-se crítico e enfatiza a importância do bem-estar do capital humano. O autor ainda destaca outro papel relevante de gestão de pessoas, qual seja, ser o elo entre funcionários e líderes, visto que precisa dar conta de expressar as preocupações dos funcionários sobre o trabalho, sugerir soluções aos líderes e certificar-se de que os líderes ouçam e fornecer capacitação psicológica e apoio de supervisão para seus funcionários (DIRANI, 2020).

### **Fatores psicossociais no trabalho**

Fatores psicossociais no trabalho referem-se a interações entre ambiente e condições de trabalho, condições organizacionais, funções de trabalho e conteúdo, esforços, características individuais e familiares dos trabalhadores (Organização Internacional do Trabalho, OIT, 1984).

Corroborando com a definição Camelo (2008 p. 234), relata fatores psicossociais no trabalho como conjunto de percepções e experiências do trabalhador. Alguns de caráter individual, outros relacionados a expectativas econômicas ou desenvolvimento pessoal e às relações humanas e seus aspectos emocionais.

A categorização de conjuntos de fatores psicossociais relacionados ao trabalho é agrupada em três escopos de condições: fatores inerentes ao indivíduo (trabalhador), fatores internos e externos ao trabalho. (ZANELLI, 2019)

Organizações de trabalho: fatores saudáveis e não saudáveis: O conceito de ambiente de trabalho saudável evoluiu consideravelmente. De um foco quase exclusivo no ambiente físico, na abordagem tradicional da saúde e segurança ocupacional (em que se considera os riscos físicos, químicos e ergonômicos) até a inclusão mais recente da importância dos riscos psicossociais e da promoção da saúde, mesmo excedendo os limites da empresa para incluir a comunidade. (OMS, 2010)

O desenvolvimento de programas organizacionais focados no trabalhador busca justamente aumentar os recursos individuais de enfrentamento ao estresse e se baseia em diversas diretrizes técnicas, como: educação (causa e manifestações de estresse), cognitivo-comportamental (gestão da raiva), treinamento de habilidades pessoais (gestão do tempo, negociação), redução da tensão e outros.

Por outro lado, as organizações não saudáveis são aquelas em que as estratégias não são convertidas em ações, ou seja, mesmo o planejamento de mudanças permanece ad infinitum no plano de estratégias. (ZANELLI, 2019)

Fatores de proteção e risco psicossociais relacionados ao trabalho: As tendências na promoção da segurança e higiene no trabalho incluem não apenas os riscos físicos, químicos e biológicos dos ambientes de trabalho, mas também os diversos e múltiplos fatores psicossociais inerentes à empresa e a forma como esses fatores influenciam o bem-estar físico e mental do trabalhador (CAMELO, 2008).

Os riscos psicossociais relacionados ao trabalho abrangem aspectos da concepção e gestão do trabalho e seus contextos sociais e organizacionais que têm potencial para causar danos psicológicos ou físicos. (PRIMA-EF, 2008).

Por outro lado, existem fatores de proteção psicossocial relacionados ao trabalho, que Zanelli (2019) caracteriza como situações, eventos, contextos ou recursos que atuam na redução ou supressão das possibilidades de ocorrência de resultados indesejados e uma evolução bem-sucedida e adaptada.

No contexto contemporâneo ainda reverberam desafios decorrentes da pandemia de Covid 19, sendo que um dos principais impactos nas organizações, além do econômico, refere-se ao impacto sobre o bem-estar físico e mental dos colaboradores.

Isolamento social, medo de adoecer, luto pela morte de amigos e parentes, mudanças na rotina doméstica e profissional, desemprego, preocupações financeiras, excesso de informação (e desinformação) e um horizonte de incerteza, foram vivências impactantes e deixaram marcar indelévelmente sobretudo na saúde mental dos brasileiros. (DI DOMENICO, 2020)

Considerando contextos de crise, Dirani (2020) argumenta que os indivíduos se comportam de maneira diferente à mudança, com reações que variam de aceitação a mudança, pequeno desconforto, medo, raiva, frustração e até mesmo resistência total.

Segundo destaca Dirani (2020) o papel de gestão de pessoas, torna-se crítico e enfatiza a importância do bem-estar do capital humano durante uma crise. O autor ainda destaca outro papel relevante de gestão de pessoas, qual seja, ser o elo entre funcionários e líderes, visto que precisa dar conta de expressar as preocupações dos funcionários sobre o trabalho, sugerir soluções aos líderes e certificar-se de que os líderes ouçam e fornecer capacitação psicológica e apoio de supervisão para seus funcionários (DIRANI, 2020).

O futuro do trabalho após COVID 19 não é um novo normal, mas um próximo normal para garantir que as políticas de gestão de pessoas receberão uma análise de flexibilidade estratégica e rápida em circunstâncias inesperadas (ZHONG, 2021), o autor ainda destaca que, neste sentido, as organizações precisam ser proativas no atendimento às necessidades urgentes de fornecer políticas de gestão de pessoas e resiliência às carreiras pós-covid 19.

## **Metódo**

Foi realizada uma pesquisa de natureza mista, quantitativa e qualitativa, que adotou como estratégia o estudo de caso, tendo como campo de pesquisa uma grande indústria metalúrgica, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil.

O questionário buscou coletar de informações sociodemográficas dos respondentes e informações acerca das dimensões psicossociais, sendo estruturado com dezoito perguntas objetivas cujas respostas foram baseadas em uma escala de Likert, com pontuações variando de 1 a 5. As questões desta etapa foram formuladas com base nas categorias listadas na Tabela 1, essa abordagem foi adotada com a intenção de fazer uso de um meio que capture a complexidade que envolve os fatores psicossociais. Esta etapa foi realizada através da ferramenta Microsoft Forms (<https://forms.office.com>) em abril de 2022.

O questionário foi de envio censitário para todos os 2.600 funcionários com feedback de 7% de respondentes representando 202 pessoas, a aplicação foi online. Os dados sociodemográficos identificam um perfil médio caracterizado por homens (68%) até 30 anos de idade, que têm em geral, até 5 anos de experiência na empresa, com ensino médio, a maioria ainda não ocupa um cargo de liderança e com uma amostra de todas as áreas da empresa.

Na segunda etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco colaboradores da indústria. A definição desses participantes levou em conta que a empresa está dividida em áreas de gestão, portanto, contemplava pessoas de diferentes áreas, sendo critérios de exclusão, pessoas com menos de dois anos de empresa, por não terem vivido o período pandêmico no contexto da indústria estudada. Os entrevistados têm entre 25 e 35 anos, destes, dois ocupam cargos de liderança e as entrevistas duraram aproximadamente 50 minutos.

O roteiro da entrevista foi estruturado para entender a percepção dos colaboradores sobre a adesão das políticas de gestão de pessoas para atender suas demandas, o detalhe é mostrado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Detalhando o roteiro da entrevista

Item	Objetivo	Categorias do Questionário	Entrevista
1	Identificar nível de conhecimento sobre o tema	Conceitual	1) O que você compreende por fatores psicossociais no trabalho?
2	Identificar fatores qualitativos em relação as dimensões psicossociais	Demandas do trabalho	2) Você considera que as condições do seu trabalho (ambiente, carga, horário), mudou durante a pandemia?
			3) Você considera que manteve a condição de carreira durante a pandemia? Teve crescimento ou oportunidade de crescimento?
			4) As suas atividades na empresa, tiveram alteração durante a pandemia?
		Organização do trabalho	5) Você assumiu outros compromissos ou atividades profissionais durante a pandemia?
			6) Como é o seu relacionamento com seu gestor imediato? Você considera que pode contar com ele em momento de dificuldade?
		Relações interpessoais e liderança	7) Você considera há contribuição e ajuda entre os colegas de seu setor?
		Interface individual	8) Você se sente seguro ao vir para o trabalho?
			9) Você percebeu alguma alteração de satisfação em relação ao trabalho no último ano?
		Saúde e bem-estar	10) Você percebeu alguma alteração no seu comportamento no último ano?
			11) Como você se sente emocionalmente?
		3	Entender a percepção de valor das políticas atuais e as que podem ser desenvolvidas
13) Quais políticas você considera que a empresa precisa revisar ou desenvolver que pode contribuir para seu bem-estar?			

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Para análise dos dados da etapa quantitativa, foi utilizado o software Statistics Package for the Social Sciences versão 22 - IBM® SPSS®. Através dos resultados obtidos, foi utilizada estatística descritiva para explicar os resultados. Os dados qualitativos foram tratados pela análise de conteúdo, as entrevistas foram transcritas na íntegra, os textos foram separados e seus fragmentos classificados de acordo com as categorias encontradas.

Consonante às condições éticas, esta pesquisa atendeu a Resolução 510/2016, desta forma, antes da efetiva condução da pesquisa, obteve-se a aprovação do projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, através da Plataforma Brasil.

## Análise e discussão de resultados

### Resultados quantitativos

Para melhor relacionar os resultados, as questões realizadas na etapa quantitativa pertinente às categorias estabelecidas neste estudo foram consolidadas na Tabela 2, referindo-se agora a elas com os termos de Q1 a Q18.

Tabela 2 - Perguntas feitas na etapa quantitativa

QUESTÕES REALIZADAS NA ETAPA QUANTITATIVA
Q1 - Meu horário de trabalho mudou mais de 2 vezes no último ano
Q2 - Realizo horas extras com frequência superior a 2 sábados por mês
Q3 - Eu tenho tempo suficiente para desenvolver minhas atividades diárias
Q4 - Consigo realizar as atividades planejadas para o dia
Q5 - Me sinto confortável em propor novas formas de realizar as minhas atividades
Q6 - Percebo que meu gestor imediato trata a todos de forma justa
Q7 - Me sinto valorizado por meu gestor imediato
Q8 - Me sinto respeitado enquanto pessoa e profissional
Q9 - Me sinto confortável em expressar minhas opiniões e emoções
Q10 - Me sinto mais cansado ultimamente
Q11 - Tenho tido dificuldades para descansar e relaxar
Q12 - Me sinto confortável em procurar a área social da empresa, para atendimento com a assistente social, caso considere necessário
Q13 - Considere satisfatório o equilíbrio entre minha vida pessoal e meu trabalho atualmente
Q14 - Percebo que a empresa investe no meu desenvolvimento
Q15 - Percebo que tenho condições de crescimento profissional aqui na empresa
Q16 - As oportunidades de crescimento são divulgadas e acessíveis a todos
Q17 - Considero que a empresa manteve as políticas necessárias para garantir a saúde dos funcionários durante a pandemia
Q18 - Me sinto confortável em vir trabalhar

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A Tabela 3 apresenta informações sobre o percentual de concordância para Q1 e Q2 relativa à alteração de turnos de trabalho no último ano e à frequência de realização de horas extraordinárias aos sábados, respectivamente.

Tabela 3 - Número e percentual dos entrevistados 1º e 2º trimestre

Número e percentual de respondentes Q1 e Q2					
Questão	Sim	%	Não	%	Total
Q1	37	18,32	165	81,68	202
Q2	102	50,50	100	49,50	202

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Já a Tabela 4 mostra o número e a porcentagem de entrevistados por afirmativa de Q3 a Q18, conforme verifica-se:

Tabela 4 - Número e percentual de entrevistados por pergunta

Número e percentual de entrevistados por pergunta										
	Discordo Totalmente	%	Discordo Parcialmente	%	Nem discordo, nem concordo	%	Concordo Parcialmente	%	Concordo Totalmente	%
Q3	12	5,90	40	19,80	18	8,90	90	44,60	42	20,80
Q4	6	3,00	39	19,30	17	8,40	102	50,50	38	18,80
Q5	5	2,50	13	6,40	19	9,40	73	36,10	92	45,50
Q6	8	4,00	13	6,40	11	5,40	52	25,70	118	58,40
Q7	9	4,50	15	7,40	19	9,40	68	33,70	91	45,00
Q8	3	1,50	9	4,50	7	3,50	61	30,20	122	60,40
Q9	4	2,00	9	4,50	21	10,40	67	33,20	101	50,00
Q10	20	9,90	24	11,90	27	13,40	78	38,60	53	26,20
Q11	31	15,30	31	15,30	32	15,80	72	35,60	36	17,80
Q12	11	5,40	21	10,40	38	18,80	45	22,30	87	43,10
Q13	9	4,50	25	12,40	30	14,90	83	41,10	55	27,20
Q14	6	3,00	14	6,90	24	11,90	84	41,60	74	36,60
Q15	5	2,50	11	5,40	17	8,40	77	38,10	92	45,50
Q16	5	2,50	13	6,40	16	7,90	63	31,20	105	52,00
Q17	1	0,50	5	2,50	15	7,40	56	27,70	125	61,90
Q18	1	0,50	7	3,50	12	5,90	57	28,20	125	61,90

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Quanto aos dados sociodemográficos, aponta-se:

**Gênero** - Após a realização da análise do teste T de amostras independentes por gênero, comprova-se que há uma diferença significativa nas respostas às questões Q12 (me sinto confortável procurando a área social da empresa, para atender a assistente social, se necessário), com significância de ,005 e Q16 (Oportunidades de crescimento são divulgadas e acessíveis a todos), com significância de ,0030 e Q8 (me sinto respeitado como pessoa e profissional) com significância de 0,055 e ainda a questão Q3 (tenho tempo suficiente para desenvolver minhas atividades diárias) com significância de ,078, enquanto as questões Q18 (me sinto confortável em vir trabalhar), Q17 (considero que a empresa manteve as políticas necessárias para garantir a saúde dos colaboradores durante a pandemia), Q11 (tenho dificuldade para descansar e relaxar) e Q6 (percebo que meu gerente imediato trata todos de forma justa), apresentam uma menor significância, de ,117 / ,138 / ,161 / ,161 / ,167, respectivamente, mas ainda destacáveis em comparação com os outros que têm significância acima de ,300.

Identificando que há diferença na percepção dos entrevistados do sexo feminino e masculino nos itens: a) facilidade na busca de ajuda da área social, b) percepção de respeito à liderança, c) oportunidades de crescimento, d) volume de atividades cotidianas e ainda em menor grau, mas com representatividade, a diferença entre gêneros feminino e masculino se confirma na percepção de aumento do cansaço, associada à dificuldade de relaxar e descansar e à percepção de que as políticas da empresa atenderam às necessidades de saúde durante a pandemia.

**Níveis de hierarquia** - Após realizar a significância, confirma-se diferença significativa nas respostas das afirmativas Q6 (percebo que meu gerente imediato trata todos de forma justa) com significância de ,001, Q7 (me sinto valorizado pelo meu gerente imediato) com significância de ,011 e Q13 (considero satisfatório o equilíbrio entre minha vida pessoal e meu trabalho atualmente) com significância de ,036 ainda o teste mostrou uma diferença significativa no Q9 (me sinto confortável expressando minhas opiniões e emoções) com significância de ,054 e Q18 (me sinto confortável em vir trabalhar) com um significância de ,068, ainda considera-se o Q16 (as oportunidades de crescimento são divulgadas e acessíveis a todos, com significância de ,134, a Q8 (me sinto respeitado como pessoa e profissional) com significado de ,168 e a Q10 (me sinto mais cansado ultimamente), com significância de ,174, enquanto as outras afirmações foram significativas acima de ,250.

Essa análise corrobora que há diferença na percepção dos respondentes que ocupam cargos de liderança e daqueles que não ocupam posição de liderança quanto ao sentimento de respeito e justiça e em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, percepção de cansaço e dificuldade de descanso.

**Tempo da empresa** - Após a realização da análise de média das respostas por tempo de empresa e análise de significância através do teste ANOVA o teste de homogeneidade das variâncias, verificou-se que a Q4 (consigo realizar as atividades previstas para o dia) apresentou significância de ,015, a Q15 (percebo que tenho condições de crescimento profissional aqui na empresa) apresentou significância de ,018 e a Q13 (considero satisfatório o equilíbrio entre minha vida pessoal e meu trabalho de hoje) apresentou significância de ,061 aceitando que não há homogeneidade entre as respostas, outro grupo de afirmativas a destacar são a Q12, Q3, Q11, Q9 e Q17, que apresentaram significância abaixo de ,300, enquanto as demais afirmações de significância apresentadas acima de ,400 aceitando assim a hipótese nula que verifica a homogeneidade das respostas.

**Faixa etária** - Ao realizar múltiplas comparações, também através do teste ANOVA com nível de significância acima de 0,05 e a variância presumida de Tukey, verificou-se que a Q12 (me sinto confortável na busca da área social da empresa, para atendimento com a assistente social, se necessário) apresentou variância de ,063 entre as faixas etárias entre 21 e 30 anos e 31 e 40 anos. E outras afirmações apresentaram um índice de significância muito elevado, podendo-se concluir que não há diferença entre as declarações ao considerar a faixa etária dos respondentes.

## Resultados qualitativos

A seguir são apresentados os principais resultados qualitativos, dispostos em seis categorias de análise:

### Demandas de trabalho

A percepção dos entrevistados sobre mudanças nos fatores internos no trabalho, que reúne as condições do ambiente, das tarefas, da carga horária, durante a pandemia, pode sugerir uma grande necessidade de resiliência e adaptação a novas formas e/ou volumes de trabalho.

Durante a pesquisa observa-se uma declaração de aumento do trabalho, aumento do número de horas trabalhadas, alterações de estrutura e métodos de produção. Os entrevistados também revelam adaptações em relação ao fluxo de trabalho mais intenso no período, possivelmente pelo ajuste das estruturas e carga de trabalho realizada a partir da pandemia.

Ao abordar o aspecto da demanda de emprego, também é relatada a política de home office adotada pela empresa de forma emergencial devido a necessidade de afastamento da maior parte dos colaboradores.

Nesse aspecto, nota-se que a maioria dos entrevistados percebe mudanças nas demandas de trabalho, considerando, agenda, dia, ambiente e oportunidade de carreira. Por outro lado, percebe-se que as entrevistas corroboram o resultado identificado na pesquisa quantitativa, na qual a grande maioria dos pesquisados, 83%, concorda que tem a oportunidade de crescer na empresa.

### Trabalho organizacional

A dimensão da organização do trabalho evidencia a percepção do entrevistado quanto à mudança no desempenho das atividades e a necessidade de assumir outras atividades durante esse período pandemia.

No aspecto das mudanças nas atividades realizadas, percebe-se o relato referente ao aumento das reuniões pelo formato online maior parte das alterações nas áreas administrativas, uma vez que nas áreas operacionais o

formato de trabalho é necessariamente presencial e nesse ambiente as mudanças foram de ordem extrínseca, como mudanças no horário de trabalho, por exemplo. Em relação ao aspecto do aumento da percepção de cansaço e a necessidade que os entrevistados relatam de assumir outras atividades, seja pelo aumento da demanda ou pela redução do número de funcionários nesse período. Nessa dimensão há evidências que confirmam mudanças nas atividades e sobrecarga de trabalho, o que pode justificar a necessidade de horas extraordinárias por metade dos entrevistados na etapa quantitativa.

### **Relações interpessoais e liderança**

A análise da dimensão das relações interpessoais e de liderança identifica o vínculo estabelecido entre líder e liderança, relação de confiança e respeito. Nesse sentido, os entrevistados entendem a importância do vínculo com o gestor. Já entre as áreas, também é identificado um nível de colaboração entre os indivíduos.

Esse fator é crucial para a construção de ambientes saudáveis, uma vez que as relações são construídas a partir de processos de interação, e parece apropriado que os sentimentos decorrentes das relações tenham uma influência significativa no desenvolvimento das atividades e nos resultados esperados. (ZANELLI, 2019).

### **Interface individual**

A interface pessoal tem como objetivo identificar como os entrevistados se sentem sobre a retomada do trabalho presencial, a percepção da segurança física no ambiente de trabalho e possíveis mudanças nos níveis de satisfação pessoal. Nesse sentido, percebemos uma narrativa positiva, mas de insegurança em relação à manutenção do emprego, que pode encobrir até certo ponto medos e descontentamentos.

### **Saúde e bem-estar**

O aspecto da saúde física e mental foi diretamente afetado durante o período de pandemia do coronavírus e a forma como o evento atuou sobre os participantes da pesquisa é evidente nos relatos das entrevistas.

A insegurança e o medo estiveram presentes nos relatórios e corroboram o resultado da Q11 que apresentou 64,80% das declarações sobre os entrevistados terem tido mais dificuldade para descansar e relaxar. Os respondentes ainda trazem em suas declarações uma percepção generalizada da situação de estresse e cansaço.

Essa categoria, definida a priori durante o projeto de pesquisa, confirma a premissa de que a saúde mental após a pandemia é um fator que a indústria deve considerar em suas políticas de gestão de pessoas, como forma de mitigar os impactos, e nesse sentido, o ponto favorável é a identificação de que 65,40% dos entrevistados afirmaram na Q13, que se sentem confortáveis em buscar apoio da área social, para atender a assistente social, se julgarem necessário.

### **Percepções de valor sobre as políticas de gestão de pessoas**

Para atender ao objetivo de pesquisa que visa identificar a percepção dos colaboradores em relação às políticas implementadas para contribuir com a saúde física e mental e também colher percepções sobre as necessidades identificadas pelos colaboradores, as entrevistas trazem contribuições no entendimento de que a empresa adotou medidas sanitárias adequadas no período, como a implementação do home office ou política híbrida, e percebe-se a valorização dos entrevistados em relação ao apoio psicossocial.

Assim, a pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários da indústria com mais de 2 anos de trabalho e analisadas segundo Bardin (2009), com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens permitem inferências de que a pandemia afetou significativamente a saúde mental e física dos colaboradores e, por outro lado, infere que a empresa tem adotado práticas que possam contribuir para a promoção e reparação da saúde, mostrando ainda, espaço para o desenvolvimento ou melhoria de tais práticas.

### **Recomendações gerenciais**

Após uma análise integrada dos resultados qualitativos e quantitativos desta pesquisa, as elenca-se recomendações gerenciais para revisão ou alteração de estratégias de gestão de pessoas que visam contribuir para a saúde física e mental do colaborador.

O aspecto de liderança aparece na pesquisa com dois fatores relevantes: primeiro, em relação à saúde física e mental dos líderes. Por isso, recomenda-se analisar o escopo das atividades dos líderes (suas demandas diárias) e a promoção de fóruns e debates voltados aos líderes sobre saúde mental. Em segundo lugar, em relação à gestão da equipe: recomenda-se rever a estrutura (número de níveis hierárquicos), possibilitando uma gestão mais ágil e fluida e o desenvolvimento contínuo das core competence de ações de gestão e ações de valorização de líderes que possuem práticas diferenciadas de inclusão e diversidade (o fato surgiu na pesquisa através da questão de gênero, e pode ser estendido a outros aspectos da diversidade).

Além disso, tendo em vista os achados da pesquisa, são apresentadas recomendações para fortalecer oportunidades de crescimento e desafios por meio da promoção de feedback constante, disseminação de oportunidades internas de forma abrangente e promoção de cursos e eventos abertos através da universidade corporativa.

E em relação direta à promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores, recomenda-se o desenvolvimento de um centro de saúde preventivo, capaz de realizar diagnósticos voltados à saúde e promover ações direcionadas para realmente atuar na promoção da saúde e não apenas na doença de forma reativa. Promoção e desmistificação na atenção psicossocial, incentivando a prática esportiva e ampliando o uso do complexo esportivo da empresa. A Figura 1 consolida as ações e recomendações de gestão incluídas nesta pesquisa.

Figura 1 – Recomendações de gestão

ASPECTO	RECOMENDAÇÃO	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	OBJETIVO
Liderança	Promover análise do escopo das atividades (demanda)	RH e Gestor	A cada 2 anos	Identificar atividades realizadas versus capacidade diária de realização
	Rever níveis hierárquicos	RH e Gestor	A cada 2 anos	Tornar a estrutura mais ágil e fluida
	Rever estrutura de número de pessoas por líder	RH e Gestor	A cada 2 anos	Estabelecer premissas em relação a número de pessoas por líder
	Desenvolvimento continuado de core competence	RH	Anual	Desenvolver competências de liderança
	Promover fóruns sobre saúde mental	RH	Anual	Desmistificar o assunto entre a liderança
	Ações de valorização para gestores com práticas diferenciadas de promoção da diversidade	RH	Anual	Elevar oportunidades e promover condições igualitárias de crescimento das equipes
Oportunidades de crescimento e desafios	Fomentar feedback	Gestor	Mensal	Promover sistemática de conversa e alinhamento entre líder e liderado
	Promoção de cursos e eventos abertos	RH	Semestral	Contribuir para o desenvolvimento de carreira de forma ampla, não somente para a atividade realizada
Promoção da saúde e bem-estar	Núcleo de saúde preventiva	RH	-	Promover ações de saúde integradas, contemplando saúde física e mental
	Dialogos sobre saúde mental	Saúde	Semestral	Promover consciência e entendimento sobre aspectos psicossociais
	Ampliação da utilização do complexo esportivo da empresa	Saúde	-	Promover ações promotoras da saúde física e mental
	Incentivo a prática de esportes	Saúde		
	Diagnósticos e pesquisas focados em saúde	Saúde	A cada 2 anos	Identificar aspectos focais que possam ser trabalhados de forma preventiva através de núcleo de saúde formado profissionais das diversas área da saúde (médicos, enfermeiros, nutricionistas, psicólogos, fisioterapeutas e outros)

Fonte: dados da pesquisa (2021)

## Considerações finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como as políticas de gestão de pessoas contribuem para a prevenção e reparação da saúde física e mental dos colaboradores em uma indústria metalúrgica no RS. Através da integração dos achados das etapas quantitativas e qualitativas, é possível atender aos objetivos da pesquisa no seguinte aspecto:

- Identificar as principais necessidades dos colaboradores quanto à sua saúde física e mental no momento da pandemia: esse objetivo foi atendido pela análise da estatística descritiva da survey, através da comparação das médias obtidas em cada dimensão. Na fase quantitativa foi possível concluir os principais aspectos em relação ao contexto da saúde física e mental dos colaboradores, que se referem no nível de liderança aos aspectos de excesso de demandas de trabalho, receio de procurar ajuda psicossocial e dificuldade de equilibrar vida pessoal e trabalho e em relação as mulheres, identifica-se maior nível de cansaço e dificuldades para descansar e menor percepção de investimento no seu desenvolvimento. As pesquisas qualitativas contribuíram para consolidar com argumentos esses achados de pesquisa quantitativa.
- Entender quais são as principais práticas de gestão de pessoas voltadas para a promoção e reparação da saúde física e mental dos trabalhadores adotados pela indústria: da mesma forma que o objetivo anterior. Identificando entre as políticas mais adepts a promoção de políticas de saúde física e mental i) home office, ii) banco de horas, iii) atenção psicossocial, iv) incentivo à prática de esportes e v) medidas de saúde adotadas.
- Propor estratégias de gestão de pessoas que visam contribuir para a saúde física e mental dos trabalhadores da indústria: novamente, foram utilizados dados de ambas as abordagens para listar recomendações de gestão a fim de melhorar o contexto de promoção da saúde física e mental dos colaboradores, que foram: promover a análise do escopo das atividades e dos níveis hierárquicos,

promover o desenvolvimento contínuo de habilidades de liderança, promoção de fóruns sobre saúde mental e diversidade, fomentar feedback, promover cursos abertos, programa de ideias, painel de oportunidades, incentivo esportivo e expansão do complexo esportivo da empresa e diagnósticos focados em saúde.

Como contribuição teórica, este estudo possibilita o progresso na área de gestão de pessoas, por meio de análises específicas sobre liderança, saúde física e mental, estando em convergência com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis por meio de análises específicas sobre liderança, saúde física e mental. Sobre as contribuições práticas, este estudo permite que as organizações reflitam sobre as políticas de gestão de pessoas que são adotadas, permitindo que as empresas reflitam sobre um tema ainda pouco discutido no âmbito organizacional que é a saúde mental dos colaboradores.

Sobre as limitações desta pesquisa, destaca-se o período em que foi aplicada, e foi realizada uma pesquisa transversal, sendo as coletas quantitativa e qualitativa feitas simultaneamente, o que pode ter impedido o aprofundamento específico dos pontos que surgiram na pesquisa. Além disso, os respondentes da pesquisa qualitativa, apesar de terem contribuído com riqueza de argumentos, em relação ao número de colaboradores da empresa, poderia ser maior e poderia ter apontado novas categorias a serem discutidas. Para uma futura pesquisa, recomenda-se uma maior cobertura de entrevistados qualitativos ampliando as áreas pesquisadas dentro da empresa pesquisada. Há também a possibilidade de futuras pesquisas aprofundarem os impactos da pandemia em relação a posições de liderança e, podendo ser expandidas para outras empresas, de outros ramos da atividade.

Por fim, este estudo traz contribuições para a área de pesquisa em gestão de pessoas, ampliando o conhecimento sobre saúde mental no âmbito organizacional, tema que precisa de mais estudos no Brasil, por ser relativamente contemporâneo e com alto impacto agregado.

## Referências

ABDALLA, M. M. et al. Qualidade em Pesquisa Organizacional Qualitativa: tipos de triangulação como alternativa metodológica. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018. <<https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n1.578>>

AREOSA, J.; VELOSO NETO, H. Sociedade de Risco Emergente. In: VELOSO NETO, H.; AREOSA, J. **Manual sobre riscos psicossociais no trabalho**. Porto: Editora Civeri, 2014.

BARNEY, J. Recursos firmes e vantagem competitiva sustentada. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. doi:<[10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108)>

BOND, L. Os casos de feminicídio crescem 22% em 12 estados durante a pandemia. **Agência Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2020-06/casos-de-feminicidio-crescem-22-em-12-estados-durante-pandemia>>. Acesso em: 15 jun. 2021

BOON, C. et al. Integração estratégica de capital humano e gestão estratégica de recursos humanos. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 34-67, 2018. DOI: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>>

BRONSTEIN, M. M. et al. (2020). Modelo de análise para o estudo da satisfação do trabalho em tempos de pandemia. In: ANPAD MEETING – EnANPAD, 44., 2020, Online. **Anais...** 2020. p. 10, 18.

- CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 7, n. 2, 2008. doi: <[10.4025/ciencucuidsaude.v7i2.5010](https://doi.org/10.4025/ciencucuidsaude.v7i2.5010)>
- CAMPOS, S. A. P. et al. Práticas de responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas no contexto brasileiro: uma análise das empresas modelo em sustentabilidade e melhor trabalho. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 2, p. 184-201, 2015
- CAVALLINI, Marta. A pandemia trouxe mudanças no mundo do trabalho; veja as 10 principais tendências. **Globo G1**. São Paulo/SP. 19/06/2020. Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>>. Acesso: 15 jun. 2021
- CHAN, L. L.M.; SHAFFER, M. A.; SNAPE, E. Em busca de vantagem competitiva sustentada: o impacto da cultura organizacional, estratégia competitiva e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho firme. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 1, p. 17-35, 2004. doi:<[10.1080/0958519032000157320](https://doi.org/10.1080/0958519032000157320)>
- CONVIDADO, D. E. Gestão de recursos humanos e bem-estar dos funcionários: rumo a uma nova estrutura analítica. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 22-38, 2017. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12139>> CONVIDADO, D. E. Gestão de recursos humanos e bem-estar dos funcionários: rumo a uma nova estrutura analítica. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 22-38, 2017. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12139>>
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, Abr./Jun. p. 250 – 263, 2018. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159073>>
- DI DOMENICO, M. O ano da Saúde Mental. **VocêRH**, São Paulo/SP, Edição 70, p.22-33, Outubro/Novembro 2020.
- DIRANI, K. M. et al. Competências de liderança e o papel essencial do desenvolvimento de recursos humanos em tempos de crise: uma resposta à pandemia covid-19. **Desenvolvimento de Recursos Humanos Internacional**, v. 23, n. 4, p. 380-394, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>>.
- DUARTE, A. P. et al.. Mais socialmente responsável, mais ético, mais atraente como futuro empregador? Contribui para o desempenho social corporativo e reputação ética para a atração de futuros colaboradores. **Revista Psicologia**, v. 31, n. 2, p. 192-197, 2017.
- DUARTE, J., BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONZATTO, Marcelo. Linha do tempo: Veja a evolução do covid-19 no mundo com a idade de um ano. **Zero hora**. Porto Alegre/RS. 31/12/2020. Saúde. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/saude/noticia/2020/12/linha-do-tempo-veja-a-evolucao-da-covid-19-no-mundo-ao-completar-um-ano-ckjbv0iwx009o019w4kx1h0cd.html>>. Acesso: 16 de junho de 2021
- HARRISON, T.; BAZZY, J.D. "Alinhando a cultura organizacional e a gestão estratégica de recursos humanos", **Journal of Management Development**, v. 36, n. 10, p. 1260-1269, 2017. DOI: <<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0335>>

KRISTENSEN, T. S. et al. (2005). O Questionário Psicossocial de Copenhague - Ferramenta de avaliação e aperfeiçoamento do ambiente de trabalho psicossocial. **Revista Escandinava de Trabalho, Meio Ambiente e Saúde**, v. 31, n. 6, p. 438-449, 2005. DOI: <<https://doi.org/10.5271/sjweh.948>>

LEKA, S.; COX, T., ZWETSLOOT, G. O Quadro Europeu de Gestão de Riscos Psicossociais (PRIMA-EF). In: LEKA, S. & COX, T. (Ed.), **The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF** (pp.1-16). Nottingham: Instituto do Trabalho, Saúde & Organizações, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão Sustentável de Recursos Humanos e Responsabilidade Socioambiental: uma agenda de debates. **ERA**, São Paulo, v. 59, n. 5, p. 353-364, 2019.

MONCADA, S. et al. **Manual do método de avaliação de risco psicossocial em empresas com 25 ou mais trabalhadores**. Instituto Sindical do Trabalho, Meio Ambiente e Saúde; 2014., 21 (versão de mídia), 245.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. Fatores psicossociais no trabalho: reconhecimento e controle. Relatório da Comissão Mista de Saúde Ocupacional da OIT/OMS. Nona Sessão, Genebra, 18-24, set. 1984. Genebra; 1986. Disponível em: <[http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09\\_301\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2021.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. D. C. Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão empresarial**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>.

PASETTO, N. S. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento Organizacional: integração de conceitos de administração e psicologia**. Curitiba. InterSaberes. 2012

PORTAL INDUSTRIA. **A importância da indústria para o Brasil**. Portal da Indústria, 2021. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/importancia-da-industria/>> Acesso em: 23 maio 2021

SELIGMAN, Martin E. P. **Flourish: uma nova compreensão da natureza da felicidade e do bem-estar**. Tradução Cristina Paixão Lopes. Rio de Janeiro. Objetivo. 2011

TABOULI, E. M. A.; HABTOOR, N. A.; NASHIEF S., M. O impacto da gestão de recursos humanos no desempenho dos funcionários: variável mediadora de compromisso organizacional. **Ciências Sociais Asiáticas**, v. 12, n. 9, p. 176-192, 2016. DOI: <<https://doi.org/10.5539/ass.v12n9p176>>.

TOMAZZONI, G. C. et al. Vínculos organizacionais na percepção dos gestores: compromisso, entrenchamento e consentimento. **Revista de Administração Contemporânea: RAC**, v. 24, n. 3, art. 4, pp. 245-258, 2020. DOI: <[doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190119](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190119)>.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A. **Fatores de risco e proteção psicossocial: organizações que emancipam ou matam**. Florianópolis: Editora Uniplac, 2019.

ZHONG, Y. et al. (2021). **Gerenciamento de Riscos: Explorando problemas emergentes de recursos humanos durante a Pandemia COVID-19**.