

ARTICULAÇÃO MUNICIPAL EM RESPOSTA À PANDEMIA DA COVID-19

FREDERICO MARTINS DE PAULA NETO

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

CLÁUDIA COSTA DE ARAÚJO FUSCO

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

FLÁVIA ALVES GUIMARÃES

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

GIOVANNA BONFANTE

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

Agradecimento à órgão de fomento:

Nos termos do art. 3º da Portaria 206/2018-CAPES, o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

ARTICULAÇÃO MUNICIPAL EM RESPOSTA À PANDEMIA DA COVID-19

1. INTRODUÇÃO

Com origens identificadas em dezembro de 2019 na China, uma nova cepa de coronavírus passou a assolar diversas nações em 2020, levando a Organização Mundial da Saúde (OMS) a reagir com a declaração de Emergência de Saúde Pública de Interesse Internacional, ainda em 30 de janeiro de 2020, e com a classificação da situação como Pandemia, em 11 de março daquele ano. A designação COVID-19, em acrônimo desenvolvido a partir da expressão *Coronavirus Disease 2019* passou a ser utilizada seguindo as práticas da OMS evitando a ligação da doença a uma determinada área geográfica, animal ou grupo étnico (WHO, 2020). Com uma rápida taxa de transmissão entre humanos quando comparada a outros vírus respiratórios (LIU et al., 2020; FRASER et al., 2009; KUCHARSKI; ALTHAUS, 2015) e uma taxa de mortalidade que, senão tão elevada quanto a de outras cepas do *coronavírus* (MALLAPATY, 2020; SHABIR, 2020), mostrou-se inaceitável dentro dos atuais padrões das sociedades democráticas modernas, o surto da COVID-19 foi rapidamente classificado por epidemiologistas como grave, dado os possíveis resultados causados caso não fossem tomadas sérias medidas pelos governos e pela sociedade civil.

No Brasil, o primeiro registro de contaminação pelo coronavírus ocorreu em 26 de fevereiro de 2020. No final de julho, o total de casos confirmados chegava a 2,2 milhão, com cerca de 82 mil vítimas fatais, indicando uma taxa de 39,4 mortes para cada grupo de 100.000 habitantes. A doença já havia atingido cerca de 5.378 municípios brasileiros, ou aproximadamente, 96% das cidades do país. (BRASIL, 2020). No estado de Minas Gerais, a doença se apresenta de forma heterogênea entre os 853 municípios, já podendo ser identificados a esta altura da crise alguns *hotspots* da doença, geralmente em áreas metropolitanas com alto adensamento populacional, como os centros regionais de Uberlândia, Ipatinga e a capital Belo Horizonte. Em 22 de julho o estado de Minas somava mais de 98 mil pacientes, dos quais 71 mil declarados recuperados. (MINAS GERAIS, 2020b)

Em que pese o número oficial de óbitos encontrar-se na casa das 2 mil pessoas em todo o estado de Minas Gerais, alguns estudos iniciais apontam haver indícios de grande subnotificação, em especial quando avaliados os dados da COVID-19 em conjunto com os registros de acometimento por Síndrome Respiratória Aguda Grave (SRAG), que em alguns cenários apresentam aumento de 683% no número de hospitalizações por SRAG em comparação ao mesmo período de 2019. No mesmo sentido, quando comparada a média de óbitos por SRAG em Minas Gerais nos anos de 2017 a 2019, com os dados do ano de 2020, nota-se incremento de 648,61% no número de mortes, somadas a um aumento de 5,36% no total de óbitos por pneumonia e 5,72% naqueles causados por insuficiência respiratória, sendo que a própria Secretaria de Saúde mineira se pronunciou em nota oficial a respeito, confirmando que existiria, em maio de 2020, suspeita de subnotificação de 10 para cada 1 caso confirmado (ALVES et al., 2020; MINAS GERAIS, 2020a, 2020b).

O primeiro caso da COVID-19 no estado de Minas Gerais não foi detectado em Belo Horizonte, contudo a capital concentrou o maior quantitativo de pacientes confirmados e de óbitos no estado desde os estágios iniciais da emergência sanitária. Nos meses de março e abril os números oficiais indicavam uma situação mais controlada que em outras capitais de médio porte do Brasil, em especial dos estados do Norte e Nordeste. Mas a partir da segunda quinzena de junho houve uma rápida aceleração nos casos de contaminação da região metropolitana o que fez com que o número de óbitos acumulados do município mais que

quadruplicasse entre 22 de junho de 2020, quando havia 96 mortes confirmadas, e 22 de julho do mesmo ano, quando o município contava com 399 óbitos. (BRASIL, 2020).

A COVID-19 se tornou, assim, uma crise sanitária sem precedentes que passou a pressionar todo o Sistema de Saúde nacional, levando setores governamentais e privados a recomendar estratégias de afastamento social, gerando impactos para a gestão e para a própria execução de políticas públicas. Para se adequar à nova realidade imposta pela pandemia, a Administração Pública brasileira teve que adotar uma série de medidas com o intuito de assegurar a continuidade da prestação de serviços essenciais para a sociedade de um forma que fosse segura para os servidores públicos.

Este artigo tem como objetivo apresentar uma análise dos principais impactos na gestão pública municipal, considerando políticas públicas de área finalística e de área meio, bem como na atuação de órgãos de controle interno e externo, em resposta à crise do novo coronavírus.

A escolha da capital do estado se deu quando considerada a expressiva vulnerabilidade a doenças contagiosas nas populações residentes em áreas altamente povoadas e com bolsões de pobreza (SNYDER *et al.*, 2016), o que indica que uma maior vulnerabilidade social pode afetar, negativamente, a implementação de políticas públicas na contenção da COVID-19 (AHMED, *et al.*, 2020).

Assim, procedeu-se um estudo baseado em entrevistas exploratórias junto a três gestores do nível estratégico na prefeitura de belo horizonte ligados à assistência social e à gestão de pessoas, bem como aos órgãos de controle. Entende-se que o debate aqui exposto não terá o condão de indicar caminhos, mas talvez possibilite e estimule a discussão sobre os processos administrativos em tempos de crise.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DA PANDEMIA COVID-19

Vive-se um momento histórico em que o planeta atravessa de forma conjunta uma crise sem precedentes que se mostra como a maior de uma geração e, certamente, uma das maiores de que se tenha registro na área da saúde pública. Desta forma, o que se ressalta é que, no momento, não existem problemas próprios da área da Administração, ou mesmo da Administração Pública. O que se tem são problemas sociais gritantes que exigem abordagens interdisciplinares que extrapolam a abrangência da Administração, com propostas de solução para problemas reais e com condão de efetivamente tocar a vida das pessoas, tanto no sentido *lato*, entendido aqui como o seu curso diário rotineiro, como no sentido *stricto*, ou seja, na sua própria existência (PAIXÃO; BARBOSA; SALES, 2020; STARKEY; MADAN, 2001).

As contribuições teóricas relacionadas nesta seção visam refletir sobre mudanças em larga escala como as trazidas pela pandemia COVID-19, sem perder de vista a construção social que as caracterizam, bem como as especificidades de cada localidade que, por certo, moldaram a resposta de cada organização a depender de seu tamanho, estrutura e estratégia. (MARIZ, 2007). Considerando que as mudanças atingem de maneira mais profunda o contexto das organizações que as implementam de forma rápida, como se faz necessário para adaptação às demandas impostas pela pandemia da COVID-19, e que mudanças rápidas geralmente partem dos núcleos concentradores de poder, há grande possibilidade de resistências seja pela falta de envolvimento ou da correta apreciação da opinião da força de trabalho, seja pela fraqueza da liderança, seja pela incoerência do processo ou pela falta de legitimidade institucional da organização. (PETTIGREW; WHIPP, 1991).

A mudança estratégica nas organizações é fator comumente mencionado em teorias no campo dos estudos organizacionais, quase sempre como algo de importância crescente nas análises do setor. Frases que remetem a ambientes mais dinâmicos e a organizações que precisam se adaptar rapidamente a essa dinamicidade são frequentes, apesar da dificuldade que ainda existe até mesmo em se conceituar e tipificar a mudança (NEIVA; PAZ, 2007). Mudança pode ser considerada como qualquer modificação nos componentes organizacionais, seja fruto de ações deliberadas, planejadas e previamente estruturadas, com respostas mais ou menos moduladas, ou resultado de ações emergentes em contingências a alterações internas ou externas à própria organização (LIMA; BRESSAN; 2003; PAZ; NEIVA; GARCIA, 2004). Como principais modelos explicativos de mudança, Burke e Litwin (1992) descrevem a mudança transformacional, ocorrida a partir da alteração da cultura ou da missão, enquanto Greenwood e Hinings (1996) focam sua análise nos processos de mudança relacionando-os aos impactos de insatisfação de interesses individuais. Considerando que a organização, seus valores e sua cultura geralmente são marcados pela alteração de uma configuração a outra pela ação política, com alternância sucessiva de estados de configuração e estabilidade, a mudança estratégica pode ser caracterizada pela distribuição e, acima de tudo, pelo uso do poder (PAZ; TAMAYO, 2004).

Considerando a mudança organizacional com enfoque nas dinâmicas de poder, seria possível identificar nas organizações dois tipos de ações que se combinariam para originar a mudança, entre as quais as ações de exploração, relacionadas à experimentação de novas alternativas e as ações de exploração, que se referem ao refinamento da estratégia existente (BURNS; STALKER, 1994; MARCH, 1999). Este processo fragmentado, evolucionário e intuitivo, que abarca decisões internas e eventos externos (QUINN; VOYER, 2001), estaria estruturado metodologicamente de maneira a correlacionar variáveis diferentes envolvendo o contexto, o conteúdo e o processo da mudança. O contexto oferta indícios sobre o porquê da mudança, em suas origens no ambiente interno e/ou externo, o conteúdo explica o objeto da mudança e onde se encontram as ações de exploração e exploração, e o processo expõe a forma como se dá a mudança em seu caráter dinâmico e temporal (PETTIGREW; 1987; MINTZBERG; WESTLEY, 1992). Tais ciclos temporais, iniciados com uma modificação e concluídos em um equilíbrio mais adaptado, se entremeariam entre períodos mais ou menos longos de estabilidade (SCHEIN, 1982), que seriam rompidos por intenção gerencial ou por pressões ambientais e institucionais, em respostas estratégicas (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Se por contexto entende-se o conjunto de contingências internas e externas que com as quais a organização deve lidar, por conteúdo, os cenários construídos com avaliações, hipóteses, metas e resultados esperados e por processo, o modelo de ação escolhido, passando pela formulação e implementação das ações de resposta, a mudança estratégica se enquadraria em um sistema tripartite que enxerga o processo decisório como uma das funções mais importantes na mudança, que depende muito da liderança exercida por gerentes alocados para a coordenação da operação. Nesta linha de pensamento, em que pese prever a possibilidade de mudanças oriundas do corpo de funcionários, as principais decisões, por serem mais políticas do que técnicas, são oriundas da alta direção da organização e emanam para os setores executores (PETTIGREW, 1992).

Em razão das limitações impostas neste trabalho, não se abordará aqui de maneira mais aprofundada as questões da resistência à mudança, mesmo por que seria necessário avançar para além da visão tradicional de que toda mudança traz consigo resistência (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; SILVA; VERGARA, 2003; GREY, 2004). Reconhece-se, todavia, que a resposta aos estímulos para mudança em organizações públicas dependerá muito da forma

como os envolvidos se vêem atingidos por ela, havendo uma noção generalizada de que servidores públicos, até mesmo como fruto de um *ethos* que visa estabilidade pessoal e profissional, tendem a demonstrar níveis de resistência elevados. Nesta seara, contrapõem-se argumentos que levam ao entendimento de que haja uma propensão individual a adotar comportamentos resistentes (PETTIGREW; WHIPP, 1991; HERNANDEZ; CALDAS, 2001) e outro em que se verifica um cenário com alto potencial de aceitação da mudança ou, pelo menos um estado inicial de neutralidade em relação à mudança por parte de funcionários públicos. (MARQUES; BORGES; ALMADA, 2016). De todo modo, é possível identificar componentes cognitivos, afetivos e comportamentais na resposta à mudança, vistos como lados distintos que se relacionam e evidenciam aspectos diferentes do processo mental do comportamento resistente. O componente cognitivo se relacionaria com as avaliações do indivíduo, o afetivo com as emoções e o comportamental com o plano de ação executado (PIDERIT, 2000), o que indicaria, que o processo de mudança exigiria ações relativas aos recursos humanos tanto no envolvimento destes com a construção de soluções, evitando processos completamente *top-down* (HEYDEN *et al.* 2017), como na desconstrução das práticas anteriores à tomada da decisão no desenvolvimento daquilo que pode ser identificado como um *desaprendizado* da cultura organizacional (PETTIGREW, 1971).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Já há muito se discute a necessidade de alterar o foco dos estudos sociais para uma produção literária que consiga não só apresentar contribuições epistemológicas ao tema, mas que possa apresentar pesquisas com relevância para a sociedade, e, acima de tudo, propostas de soluções práticas para problemas reais. No momento em que surge uma crise inesperada e que, apesar de não ter motivações ou causas inéditas nos seus aspectos formacionais, teve efeitos totalmente novos em uma sociedade da informação hiperconectada, certamente é necessário que os estudos apresentem não só uma avaliação profunda e recoberta por método, mas que consiga atingir os destinatários finais da produção científica, ou seja, a sociedade. Isso se torna ainda mais importante no campo da Administração Pública, onde as propostas discutidas no meio acadêmico podem se transformar em políticas públicas que, por natureza, afetam toda a vida comunitária. O estudo nessa área, portanto, deve se pautar pela transdisciplinariedade, amparada na construção de respostas e não apenas perguntas, na busca de soluções com embasamento não apenas teórico, mas também empírico e na difusão facilitada e dinâmica da informação (GIBBONS *et al.*, 2010).

Dentro desta proposta, seguiu-se um modelo de conhecimento que perscruta aliar neste artigo a exploração de um tema de importância e relevância prática com a busca por respostas contingenciais, em uma forma de ciência que se torne ação social. Neste sentido, embora a pesquisa mantenha o rigor científico, espera-se que a mesma se legitime socialmente pela clareza dos argumentos e aplicabilidade das propostas, que mantêm uma relevância conceitual e instrumental (NICOLAI; SEIDL, 2010).

Para tanto, elaborou-se o presente estudo de caso (ou estudos de casos, a depender da forma como se encare), baseado em entrevistas a gestores públicos diretamente envolvidos nas ações de resposta à pandemia da COVID-19 pela administração pública municipal de Belo Horizonte. O método da entrevista, que por definição envolve uma copercepção da realidade realizada entre duas pessoas - o entrevistador e o entrevistado (RICHARDSON, 1999), toma novo significado devido às próprias restrições de interação que o isolamento social impõe. Se vista como técnica visando obtenção de informações que permitam conhecer a opinião, visão, influência dos valores pessoais e, por que não, os sentimentos do entrevistado a influenciarem

seu comportamento em face do objeto de pesquisa (RIBEIRO, 2008), certamente a melhor entrevista não seria a realizada de forma remota.

Ainda assim, como a realidade premente tende a impactar o processo de coleta de dados, algumas estratégias foram utilizadas. Trata-se de aproveitamento de conexões profissionais já existentes para facilitar a criação de laços, a demonstração da capacidade de enlace ao conteúdo apresentado pelo entrevistado em suas impressões e preocupações admitidas nas respostas iniciais e a correta expressão de respeito e consideração pela importância do entrevistado e sua contribuição. Assim, tornou-se viável a realização de entrevistas como um método para coletar dados narrativos ricos sobre assuntos sensíveis (DRABBLE *et al.*, 2015; FIELDING; LEE; BLANK, 2016).

A escolha do meio virtual para entrevista, dentre as diversas possibilidades que a modernidade traz, poderia envolver chamadas telefônicas por voz, ou o envio de mensagens de texto ou voz através de serviço de mensagens curtas por telefonia (SMS na sigla em inglês), ou em aplicativos de conexão como *WhatsApp* ou *Facebook Messenger*. Outro caminho, o escolhido, são reuniões marcadas e realizadas através de aplicativos disponíveis e popularmente conhecidos como *Microsoft ZOOM* ou *Google Meet*. Tal opção se deu para que os respondentes tivessem a possibilidade de participar da entrevista no momento e local mais convenientes (CHAUDHURI, 2020). Apesar de ter a especial qualidade de possibilitar entrevistas entre pessoas geograficamente afastadas por distância ilimitada, reconhece-se, em todo caso, que este método exige o uso de serviços de internet de alta velocidade por ambas as partes (DEAKIN; WAKEFIELD, 2014). Todavia, como previamente discutido com todos os entrevistados, não houve óbice da parte dos mesmos, de maneira que todo o processo se deu *online*, sem contato próximo entre entrevistado e entrevistador.

Optou-se pela forma de entrevistas abertas (LAKATOS, 2003), visando a compreensão de especificidades e opiniões na medida em que se obtivesse o maior número possível de informações sobre o tema da pesquisa, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão (MINAYO, 1993). As perguntas não foram previamente estruturadas e informadas, apesar de os convites incluírem o assunto geral e os principais aspectos de interesse dos pesquisadores sobre o tópico visado (BOURDIEU, 1999; ZIMMERMANN; SILVA, 2014).

Antes das entrevistas, procedeu-se um levantamento documental para aquisição de conceitos e dados que permitissem o entendimento inicial do problema objeto da pesquisa. Em complemento, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental com objetivo de potencializar o conhecimento científico que embasasse a pesquisa, de forma a criar um repositório teórico que permitisse ir além nas respostas dos entrevistados. (GODOY, 1995).

Partindo-se do pressuposto de que há uma dificuldade de articulação nas práticas e padrões de pesquisa científica em administração quando se combinam a intenção dedutiva com reconhecimento de padrões indutivos *post-hoc*, este estudo tem como escopo teórico basilar para análise da realidade verificada através desta coleta de dados as lentes teóricas de uma visão processual, em que se identificou o contexto, o conteúdo e o processo relacionados. Nesta estrutura, este estudo se fixa nas relações entre contexto-conteúdo-processo ao mesmo tempo em que lança olhar sob a tendência humanizadora que a mudança poderá tomar (PETTIGREW, 2012)

Considerando as premissas expostas, fixou-se como delimitação da pesquisa o âmbito municipal e, dentro dele, o conteúdo de três áreas específicas. Para fins do artigo, considerou-se contexto a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, tanto no foco interno como

externo. Considera-se como os processos, cada um dos pontos que serão discutidos na apresentação dos resultados, em especial a atuação intersetorial, a resignificação dos objetivos estratégicos e as alterações nas dinâmicas de trabalho (PETTIGREW, 1987, 2012).

A justificativa da escolha das instituições analisadas se deu com objetivo de tentar avaliar os impactos das alterações produzidas pela pandemia junto à Administração Pública em uma de suas funções mais importantes: o ciclo de políticas públicas, contemplando as etapas de planejamento, desenho, execução, monitoramento e avaliação. Mantendo o foco no nível municipal da administração, foram incluídas instituições de duas áreas de execução de políticas públicas que foram extremamente afetadas pela pandemia (Assistência Social e a Gestão de Pessoas), ao mesmo tempo em que se buscou a experiência de mecanismos de controle, que tem sido extremamente demandado em razão da situação. Assim, além de terem sido entrevistados três gestores do nível estratégico na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte que estiveram diretamente envolvidos no assessoramento, planejamento ou implantação de mudanças efetivadas no município, também foram ouvidos gestores dos órgãos de controle interno e externo da municipalidade.

Desta forma, espera-se a partir da revisão teórica sobre a mudança organizacional e da análise das experiências relatadas pela administração municipal, construir uma amostra do impacto da pandemia na construção de políticas públicas na área fim e na área meio de um município de grande porte, juntamente com seus mecanismos de controle interno e externo e, com isso, delimitar as distintas respostas da administração municipal em tempos de crise.

4. MOBILIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL SOB DISTINTAS ÓTICAS

A presente seção se destina à apresentação das distintas óticas da gestão da mudança estratégica no âmbito da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH), construídas a partir da mobilização do setor público para se adaptar à crise ocasionada pela COVID-19. Com o avanço do cenário da pandemia, o município de Belo Horizonte publicou, em 17 de março, o Decreto 17.297/2020 que declarou situação anormal, caracterizada como Situação de Emergência em Saúde Pública, em razão da necessidade de ações para conter a propagação de infecção viral, bem como de preservar a saúde da população contra o Coronavírus. Na mesma data, foi publicado o Decreto 17.298/2020 que estabelece medidas temporárias de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento no âmbito do Poder Executivo Municipal. Referida norma interrompeu as atividades dos serviços considerados não essenciais, a partir do dia 19 de março, prevendo a possibilidade de regulamentação do teletrabalho. Após caminhar em uma etapa inicial denominada pela PBH como fase de controle, que teve início em 18 de março e perdurou até 25 de maio, houve o início de um processo de reabertura gradual, que, contudo, foi suspenso em 29 de junho. (BELO HORIZONTE, 2020a, 2020b, 2020c).

Não cabe a este estudo detalhar em profundidade o contexto prévio à pandemia COVID-19, mas alguns apontamentos são importantes para a compreensão do desenvolvimento de políticas públicas em Belo Horizonte. Considerando a abordagem histórica, política e cultural proposta por Pettigrew e Whipp (1991), o *contexto* permite ao pesquisador buscar respostas quanto ao “porquê” e ao “quando” das contingências internas e externas com as quais a organização deve lidar.

Em relação ao *contexto interno*, os recursos, as capacidades, a cultura organizacional e as políticas são variáveis de análise (PETTIGREW; WHIPP, 1991) que têm menção nas entrevistas realizadas com representantes dos três órgãos avaliados sobre as mudanças identificadas a partir da declaração de situação anormal. Para fins deste trabalho,

considerou-se como contexto interno da mudança as ações em desenvolvimento pela PBH, em especial nas áreas de controle interno, gestão de pessoas e política social. Esta última é compreendida como a área que abrange as ações relacionadas à promoção da assistência social, segurança alimentar e cidadania. Ressalta-se que as três áreas já estavam passando por processos de mudanças estratégicas.

A Controladoria-Geral do Município (CTGM), instituição central do controle interno do Poder Executivo, é órgão autônomo e subordinado diretamente ao Prefeito. Tem como competência promover a defesa do patrimônio público, o controle interno, a auditoria pública, a correição, a prevenção e o combate à corrupção, ao incremento da transparência da gestão e ao acesso à informação no âmbito da administração pública municipal, nos termos dos artigos 58 e 61 da Lei Municipal nº 11.065, de 1º de agosto de 2017. Recentemente, o órgão teve seu Plano Estratégico Institucional 2020-2023 aprovado. Referido plano estabelece como visão do órgão “ser reconhecido como órgão de excelência na indução do aprimoramento da gestão pública e da qualidade do gasto, auxiliando o gestor na tomada de decisão com foco na obtenção de resultados para a sociedade” (BELO HORIZONTE, 2020c). Em busca do alcance desta visão, a CTGM vem desenvolvendo uma série de ações e reformulações buscando ressignificar seu papel interna e externamente. Nesse sentido, o representante do órgão entrevistado ressaltou que mais do que detectar, apontar erros e recomendar suas correções, o controle interno deve agregar valor à gestão, deve contribuir para a melhoria da qualidade do gasto público.

A Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania (SMASAC) tem por competência planejar, coordenar e executar as políticas públicas de assistência social, de segurança alimentar e nutricional sustentável e de garantia de direitos e cidadania no município. Trata-se de um conjunto de políticas públicas diversas em suas finalidades, com históricos distintos, mas reunidas sob as mesmas diretrizes estratégicas desde a reforma administrativa promovida pela Lei Municipal nº 11.065, de 1º de agosto de 2017. Em janeiro de 2019, o órgão deu início ao Planejamento Estratégico SMASAC 2019-2020 estabelecendo como visão “ser referência nacional em inovação, qualidade da gestão e execução de políticas públicas, por meio do aprimoramento de processos, serviços, programas, projetos e benefícios já existentes e da ampliação das ofertas prioritárias” (BELO HORIZONTE, 2019). A visão foi desdobrada em dois temas estratégicos (aprimoramento da gestão e ampliação das ofertas prioritárias) que, por sua vez, foram detalhados em resultados esperados concretizados em metas de programas da área finalística e da área meio da secretaria.

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP), subordinada à Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão, tem como competência atuar na gestão de pessoas visando ao desenvolvimento humano e organizacional do Poder Executivo, por intermédio da coordenação, regulamentação e avaliação da política de recursos humanos, conforme estabelecido no artigo 13 do Decreto nº 16.682 de 31 de agosto de 2017 (BELO HORIZONTE, 2017b). Na entrevista realizada, foi evidenciado que o órgão vem passando por um processo profundo de mudança nos últimos três anos e meio e que 2020 seria o último ano da transformação de uma gestão de recursos humanos executada em papel para uma gestão de recursos humanos totalmente automatizada.

No que diz respeito ao *contexto externo*, os impactos da pandemia Covid-19 são percebidos em escala global, mas é necessário considerar as especificidades locais que influenciam na mudança (MARIZ, 2007). Assim, o município de Belo Horizonte adotou um conjunto de medidas frente à pandemia, bem como têm características econômicas, políticas e sociais que exercem influência na forma como as mudanças vêm se desenvolvendo nas áreas analisadas.

Destaca-se, neste contexto, a relação do Município de Belo Horizonte com órgãos de controle externo, em especial com o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG) e com a Ação Integrada da Rede de Controle e Combate à Corrupção de Minas Gerais (ARCCO).

Especificamente no que concerne ao controle externo exercido pelo TCEMG junto à esfera municipal, missão constitucionalmente estabelecida para o órgão, restou esclarecido, por meio da entrevista e da pesquisa documental realizadas, que as unidades do órgão passaram a priorizar ações pedagógicas, com o objetivo de prestar orientação aos municípios. Desse modo, houve a criação do *hotsite* COVID-19, por meio do qual todos os municípios podem fazer perguntas e esclarecer dúvidas, com respostas *on line*, sendo que as questões mais complexas são respondidas por meio de notas técnicas. Foi destacado, ainda, pelo entrevistado, o incremento de parcerias interinstitucionais, bem como a importância de os órgãos de controle adotarem, neste momento, uma postura menos austera, realizando, na aplicação das normas, uma interpretação finalística, e não uma interpretação literal da lei. Nesse sentido, nota-se que o TCEMG, como um dos elementos que compõem a dimensão contexto externo, ao adotar, no exercício do controle externo da gestão de recursos públicos, uma postura com viés mais pedagógico e priorizando uma interpretação finalística dos atos, acaba por criar um ambiente mais propício à adoção de ações tempestivas por parte do município para enfrentamento da pandemia.

Ainda tratando do *contexto externo*, cumpre ressaltar o trabalho que vem sendo desenvolvido pela Rede ARCCO, da qual fazem parte o TCEMG e a CTGM. A ARCCO foi constituída em 2009 como espaço colegiado permanente composto por órgãos e entidades de controle que atuam perante a Administração Pública estadual e municipal em todo o Estado de Minas Gerais. No contexto recente, causado pela pandemia, a rede uniu esforços e tem atuado de forma cooperativa e articulada no que se refere às ações de controle, cada órgão componente na esfera de suas competências, mas contribuindo para que não haja retrabalhos e que as informações sejam compartilhadas de forma mais eficiente. Em entrevista, foi destacado que, no âmbito da rede, os órgãos participantes levantaram uma série de informações referentes aos fornecedores contratados pelo Estado e pelos municípios mineiros e, através de cruzamentos de dados, foi possível construir uma trilha automatizada que indicam riscos desses fornecedores e direcionam a atuação dos órgãos de controle. O fato de a CTGM fazer parte da rede tem propiciado uma atuação concomitante do controle interno na correção de eventuais atos com suspeita de irregularidade. Desse modo, tal como verificado em relação ao TCEMG, também esse elemento que integra o contexto externo acaba por criar um ambiente que traz mais segurança ao executivo municipal na tomada de decisões para o enfrentamento da pandemia.

O *conteúdo* das mudanças organizacionais contempla as transformações e as ações, reações e interações decorrentes delas. Trata-se do resultado de um processo de legitimação política e cultural que envolvem diversos atores (PETTIGREW; WHIPP, 1991) que envolve as ações de exploração e exploração mencionadas por March (1999).

Percebe-se nas entrevistas realizadas uma série de reflexões sobre aspectos não apenas das dimensões do contexto e do conteúdo, mas também quanto à dimensão do *processo*, ou seja, da forma como a mobilização dos órgãos para se adaptar à crise vivenciada provocou mudanças e acelerou processos em andamento nos órgãos analisados.

Destaca-se, inicialmente, a questão relacionada à gestão de pessoas. No caso da SUGESP, trata-se de aspecto que assume relação com a gestão interna do órgão e com orientações para as demais áreas da PBH, o que fica evidente na entrevista. No contexto da pandemia, foi preciso inovar e adotar medidas internas à subsecretaria, mas também foi necessário pensar

em uma política para todo o conjunto de servidores do município. A mudança foi considerada abrupta e exigiu um processo de inovação, motivado por fatores externos, sem uma etapa prévia de planejamento. Em razão da automatização que vem sendo desenvolvida nos últimos anos, o entrevistado avaliou que foi possível implementar o trabalho remoto para grande parte das atividades, serviços e processos do órgão.

Especificamente sobre a implementação do teletrabalho de forma geral no município, o gestor da SUGESP iniciou sua fala afirmando que o tema, na Administração Pública brasileira, até então, era uma questão controversa, especialmente no âmbito do Poder Executivo. Relatou que já existia, no âmbito do município, projetos pilotos de teletrabalho em andamento para um número reduzido de servidores e em órgãos isolados. A situação de anormalidade acabou por provocar a realização de um grande projeto piloto coletivo em grande parte dos órgãos municipais. Identifica-se a partir deste relato que os projetos pilotos foram parte de um planejamento estratégico da SUGESP e, portanto, ações de exploração, ou seja, de experimentação de novas iniciativas. A situação atual, por outro lado, caracteriza a exploração, o refinamento da estratégia existente (MARCH, 1999).

Na percepção do entrevistado, a experiência tem possibilitado a todos os gestores avaliarem se o teletrabalho é possível ou não em sua unidade, bem como os fatores de sucesso e de fracasso. Destacou-se que, no âmbito do Poder Executivo municipal, existem áreas em que o teletrabalho não é viável em razão da própria natureza dos serviços prestados aos cidadãos. Contudo, tem-se verificado que muitas atividades administrativas, fiscalizatórias e jurídicas são plenamente compatíveis com esse tipo de trabalho. A crise causada pela pandemia deu início a estudos para a regulamentação do teletrabalho e de sua continuidade após o término da situação de emergência. Segundo o entrevistado, a partir dos estudos realizados até o momento, já concluiu-se que para a efetividade do teletrabalho é necessário que ele seja de interesse do servidor e da administração. Para o servidor, é preciso que haja condições para o desenvolvimento das atividades. Para a administração, é preciso que haja manutenção ou ganho de produtividade. Destacou-se alguns fatores importantes para o sucesso do teletrabalho, como uma atuação permanente do gestor, que tem papel fundamental neste processo, tanto para a manutenção da integração da equipe, quanto para cuidados com a saúde mental do servidor em teletrabalho, que passa a ter menos contato com outras pessoas. Regras claras em relação a horários, produtividade e funcionamento do teletrabalho foram mencionadas como imprescindíveis. A fala do entrevistado vai ao encontro da ideia de que as atitudes dos gestores são determinantes para o envolvimento dos empregados e para o sucesso da implantação da mudança, considerando o processo cognitivo dos indivíduos (DAMANPOUR, 1991).

A implementação do teletrabalho pela CTGM também foi destacada pelo entrevistado como um processo que foi acelerado, uma vez que já havia um projeto piloto em andamento. Para ele, essa foi uma mudança significativa, que, na sua visão, será continuada.

Na SMASAC, o teletrabalho não pôde ser integralmente implementado, uma vez que há um conjunto de atividades finalísticas essenciais prestadas diretamente ao cidadão. Dessa forma, foi apontada na entrevista a necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias de trabalho. Cada serviço prestado foi avaliado e foram identificados aqueles cuja oferta poderia ser adequada para prestação não presencial, aqueles que deveriam necessariamente ser presenciais e aqueles que deveriam ficar suspensos. O acolhimento socioassistencial, por exemplo, não pode ser feito de forma telepresencial. No entanto, foi possível criar uma metodologia de diálogo com as famílias vulneráveis para fortalecimento de vínculos. A revisão de metodologias e processos de atendimentos, sem prejudicar a oferta e atentando à

saúde do servidor público envolvido e a simplificação de processos também foram apontadas na entrevista.

Tanto o entrevistado da SUGESP, quanto o entrevistado da CTGM, ressaltaram que não perceberam resistência por parte dos servidores quanto ao teletrabalho. Entende-se que há limitação na avaliação da resistência, uma vez que a situação é recente e ocorreu de forma abrupta. Possivelmente, no pós pandemia, as resistências poderão ser identificadas e avaliadas.

A partir das entrevistas foi possível identificar, também, um processo de articulação intersetorial em todas as áreas avaliadas. Aliás, ressalta-se, que esse processo intersetorial é inerente à atuação dos três órgãos que se relacionam, internamente, com outras unidades do município e, externamente, com outras instituições e, especialmente a SMASAC, com a sociedade. No ponto de vista da intersetorialidade, o entrevistado da SMASAC pontuou a importância das ações em conjunto com a Secretaria Municipal de Saúde e a respeito da forma como a mudança tem se dado naquele órgão, o entrevistado afirmou ter enfrentado a necessidade de criar respostas rápidas que fugiam à rotina, pontuando positivamente a expertise das equipes técnicas com um corpo de servidores e gestores comprometidos que assumiram rapidamente o desenho de novos processos administrativos e políticas públicas.

O entrevistado mencionou que houve a necessidade de mobilização de recursos e capacidades da equipe, especialmente para respostas quanto à garantia de segurança alimentar das famílias em situação de vulnerabilidade e à substituição da alimentação escolar de crianças e adolescentes da rede municipal de ensino. A atuação intersetorial de órgãos da PBH e de atores externos como a mídia, bem como a liderança do chefe do executivo são apontadas pela entrevistado como fatores que possibilitaram as respostas rápidas. Como exemplo das ações que “fugiam à rotina”, ou seja, não contempladas no planejamento estratégico do órgão foi mencionada a concessão de quase 800 mil cestas básicas para as famílias de alunos da rede municipal de ensino e para famílias em situação de vulnerabilidade, totalizando um aporte de R\$55 milhões de reais.

As ações emergenciais adotadas não contemplam apenas as alterações de estratégias de segurança alimentar, mas também nos serviços de assistência social preconizados na Política Nacional de Assistência Social (PNAS) e desenvolvidos na esfera municipal. O acolhimento institucional demandou alterações rápidas, como a criação de um serviço específico de acolhimento para população em situação de rua com sintomas de COVID -19 e a atenção aos novos cuidados necessários em instituições de longa permanência de idosos.

Portanto, o processo e o conteúdo da mudança estratégica na SMASAC face à COVID-19, na percepção do entrevistado, envolveram a criação de estratégias e respostas rápidas, a revisão do planejamento estratégico com reorganização das ações e prioridades e a implementação de inovações, englobando revisão do orçamento, dos objetivos e das metas.

No âmbito da CTGM, o entrevistado asseverou que momentos de crise são uma grande oportunidade para os órgãos de controle, em especial para as unidades centrais de controle interno, que podem demonstrar o seu valor e a sua importância para uma boa gestão dos recursos públicos. Foi destacado que a CTGM tem atuado em várias frentes com o objetivo de contribuir com a gestão das políticas públicas que se tornaram urgentes, visto que os gestores que estão à frente da condução dessas políticas públicas precisam tomar decisões rápidas.

O momento exigiu flexibilização dos procedimentos administrativos, o que, para o entrevistado, foi muito importante, já que momentos excepcionais exigem respostas excepcionais. Contudo, essa flexibilização também impõe um incremento da fiscalização que

pode se dar de diversas formas. Para o entrevistado, é fundamental um aumento da transparência, especialmente porque grande parte das aquisições tem sido realizada por meio de dispensa de licitação. Assim, o controle interno tem contribuído para este incremento da transparência, inclusive para fomentar o controle social.

A CTGM também tem acompanhado as aquisições e contratações realizadas pelo município e possui uma equipe dedicada a avaliar os riscos dos fornecedores contratados, em tempo hábil, por meio de um diagnóstico desses fornecedores, considerando diversos fatores de risco. Esses riscos e as respectivas sugestões de ações de mitigação são encaminhadas para todos os órgãos da administração municipal, um dos trabalhos que conta com o apoio da ARCCO. Foi destacada, também, a atividade de consultoria desempenhada pela CTGM. O entrevistado explicou que a CTGM tem sido demandada, prévia ou concomitantemente à atuação do gestor, para realizar uma avaliação da conformidade da sua ação, contribuindo para que ele tome uma melhor decisão. Auditorias para avaliar algumas contratações realizadas pelo município foram instauradas, considerando informações obtidas por meio de notícias divulgadas pela imprensa ou por manifestações encaminhadas pela própria sociedade por meio dos canais da Ouvidoria. No que se refere especificamente à atividade de Ouvidoria, foi possível observar um aumento significativo no volume de manifestações recebidas pelo município, principalmente denúncias relacionadas ao funcionamento irregular de estabelecimentos. O entrevistado contextualizou que foi necessário que a equipe se adequasse ao teletrabalho e se dedicasse a avaliar essas demandas de forma tempestiva e integrada com os demais órgãos do município. Concluiu que o trabalho é contínuo e diuturno e que, neste momento de crise, tem sido possível demonstrar que o controle interno, mais do que um problema, pode ser uma solução, resignificando as declarações estratégicas do órgão e acelerando a implementação de processos que buscam o alcance da sua visão.

5. CONCLUSÃO

Foi possível notar que a administração pública municipal apresenta respostas em tempos de crise que reforçam o modelo de administração historicamente institucionalizado em cada órgão, seja mais burocrático ou inovativo. Por outro lado, considerando a aversão à incerteza típica de qualquer instituição, pública ou privada, e a necessidade de respostas rápidas imposta pela pandemia, verifica-se um grande grau de mimetismo nas ações imediatas de resposta.

Considerando que não há no horizonte solução definitiva para a atual situação, não há, também, condição de apresentação de uma conclusão definitiva sobre a adequação das medidas tomadas. Tanto os órgãos de execução de políticas públicas (área finalística e área meio), quanto os órgãos de controle (interno e externo) tiveram que se adequar às mudanças impostas pela pandemia, marcada por fatores exógenos agudos que exigiram medidas quase sempre determinadas em um sistema *top-down*, ou seja, emanando da alta administração. Trata-se de um momento que evidencia as decisões de cunho político que orientarão os setores executores (PETTIGREW, 1992).

Muitas das mudanças promovidas parecem estar sujeitas à continuidade com o fim da situação de emergência. A automatização de processos ou a possibilidade de teletrabalho de maneira ampla, por exemplo, podem trazer reflexos positivos tanto na economia de recursos públicos como em uma melhora na qualidade da prestação do serviço. O conteúdo da mudança provocada pela pandemia nas três áreas analisadas da PBH, brevemente relatado e entendido como o conjunto das transformações, ações, reações e interações (PETTIGREW; WHIPP, 1991), levou à identificação de iniciativas de atuação intersetorial. Trata-se de

alteração significativa impulsionada pela tomada de decisão tempestiva, fato não corriqueiro na administração pública, geralmente cartorial ou, no mínimo, protocolar.

Verificou-se, ainda, o fortalecimento dos controles internos para evitar que a flexibilidade em época de emergência levasse a faltas éticas, ao mesmo tempo em que o próprio sistema de controle optou por posturas mais educativas e menos punitivas, em entendimento de que a situação atual seria totalmente inusitada. Na área da gestão de pessoas, o desafio identificado foi manter os servidores em isolamento social trabalhando a partir de suas casas dentro de padrões aceitáveis de saúde física e mental. Por outro lado, algumas questões como a responsabilidade do Estado pelo fornecimento de acesso à internet aos servidores em regime de trabalho remoto, bem como o provimento de melhores equipamentos computacionais e até mobiliário ergonômico não se tornou objeto da discussão ora apresentada.

A possibilidade de implantação de rotinas com certa flexibilização dos processos legais, processuais e até orçamentários pode ser apontada como oportunidade surgida em tempo de crise. No mesmo sentido, há possibilidade de ressignificação da estratégia dos órgãos de controle que, sem abrir mão do seu papel fiscalizatório, podem contribuir para a boa governança e para o aprimoramento do desempenho da gestão. Em igual medida, a seleção do portfólio de serviços a ser mantido de modo presencial e a institucionalização da mudança por meio de simplificação de processos, alocação adequada de recursos e as novas formas de organização de trabalho podem ser marcas a serem deixadas para a posteridade, permitindo que uma análise no futuro reconheça que a administração pública soube lidar com a crise de maneira positivamente inesperada.

Como contribuições para o campo de estudos da administração pública, essas descobertas podem se aliar às demais pesquisas, ainda seminais, sobre os impactos da pandemia em nossa sociedade. Mais especificamente, o presente estudo pode somar ao repositório ainda pouco desenvolvido dos estudos sobre a Gestão Pública em época de desastres.

Como limitações do estudo, é necessário reconhecer que as escolhas metodológicas e as características da pesquisa fazem com que os resultados não possam ser generalizados de *per si*. Ainda assim, acredita-se que os resultados obtidos permitem a construção de observações com médio alcance que podem, de fato, refletir a realidade de outras capitais de médio ou grande porte no Brasil. Além disto, não foram abordados de maneira aprofundada as questões da resistência à mudança dentre os diversos atores e nos diversos processos avaliados.

Conclui-se, ainda, que estudos acerca dos impactos da pandemia na execução de políticas públicas devem continuar a receber destaque no meio científico durante os próximos meses, senão anos. Enfatizar a importância de textos que tragam uma visão complementar destas primeiras impressões se torna, portanto, essencial, pelo que sugere-se estudos futuros sobre o tema com maior abrangência e qualidade metodológica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMED, F. *et al.* Why inequality could spread COVID-19. **The Lancet Public Health**, v. 5, n. 5, p. e240, 2020. Disponível em <[https://doi.org/10.1016/s2468-2667\(20\)30085-2](https://doi.org/10.1016/s2468-2667(20)30085-2)>. Acesso em 22 jul. 2020.
- ALVES, T. H. E. *et al.* Underreporting of death by COVID-19 in Brazil's second most populous state. **medRxiv**, 23 maio 2020.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, USA. v. 28, n. 2, p. 245–273, jun. 1983.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 11.065 de 1º de agosto de 2017**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: Câmara Municipal, 2017a. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/controladoria/2018/documentos/LEGISLA%C3%87%C3%83O%20CTGM%202/lei11065-atual.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2020.

_____. **Decreto nº 16.682 de 31 de agosto de 2017**. Dispõe sobre a organização da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão. Belo Horizonte: Prefeitura Municipal, 2017b. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1183524>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

_____. **Decreto nº 17.297 de 17 de março de 2020**. Declara situação anormal, caracterizada como Situação de Emergência em Saúde Pública, no Município de Belo Horizonte em razão da [...] COVID-19. Belo Horizonte: Câmara Municipal, 2020a. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1226967>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

_____. **Decreto nº 17.298 de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre medidas temporárias de prevenção ao contágio e de enfrentamento [...] de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus – COVID-19. Belo Horizonte: Câmara Municipal, 2020b. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1226966>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

_____. **Decreto nº 17.377 de 26 de junho de 2020**. Suspende, por prazo indeterminado, as fases 1 e 2 [...] e dá outras providências. Belo Horizonte: Câmara Municipal, 2020c. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/Files/dom6047%20-%20assinado.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

_____. Controladoria Geral do Município. **Planejamento Estratégico Institucional 2020-2023**. Belo Horizonte: Controladoria Geral do Município, 2020d. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/controladoria/2020/pe-ctgm-2020-2023-vf-revista-30jun20-1.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

_____. Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania. **Planejamento Estratégico SMASAC 2019-2020**. Belo Horizonte: Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania, 2019.

BOURDIEU, P. **A miséria do mundo**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Painel Coronavírus Brasil**. 22 jul. 2020. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A Causal Model of Organizational Performance and Change: **Journal of Management**, set. 1992. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/014920639201800306>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. 3. ed. rev. Oxford, UK: Oxford University Press, 1994.

CHAUDHURI, T. Collecting data during COVID-19. **Medium**. San Francisco/CA, USA, 26 abr. 2020. Versão online. Disponível em: <<https://medium.com/@trishachaudhuri/collecting-data-during-covid-19-477de14bdd2>>. Acesso em: 19 jul. 2020.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590, Set. 1991.

DEAKIN, H.; WAKEFIELD, K. Skype interviewing: reflections of two PhD researchers: **Qualitative Research**, London/UK. v. 14, n. 5, p. 603–616, out. 2014.

DRABBLE, L. *et al.* Conducting qualitative interviews by telephone: Lessons learned from a study of alcohol use among sexual minority and heterosexual women: **Qualitative Social Work**, 14 maio 2015.

FIELDING, N.G.; LEE, R.M.; BLANK, G. (ed.) **The SAGE handbook of online research methods**. 2 ed. London/UK: Sage, 2016.

GIBBONS, M. *et al.* **The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies**. London, UK: Sage, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022–1054, out. 1996.

GREY, C.. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, p.10-25, jan./mar. 2004.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.31-45, abr./jun. 2001.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2003.

HEYDEN, M. L. M. *et al.* Rethinking ‘Top-Down’ and ‘Bottom-Up’ Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 7, p. 961–985, nov. 2017.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MALLAPATY, S. How deadly is the coronavirus. **Nature**, v. 582, n. 7813, p. 467–468, jun. 2020.

MARCH, J. G. **The pursuit of organizational intelligence**. Malden, MA, USA: Blackwell Business, 1999.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S.; ALMADA, L. Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte v.15, n.1, p.8-24, jan./mar. 2016.

MARIZ, Luiz Alberto da Costa. Pressões da globalização e a resposta criadora. **Cadernos EBAP.BR**, Rio de Janeiro, v.5, n.4, p.01-14, out.-dez. 2007.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Saúde. **Aumento de SRAG não reflete o número de casos da Covid-19 em Minas**. 26 mai. 2020a. Disponível em: <<https://www.saude.mg.gov.br/parceiro/guias-de-saude-auditiva/story/12799-aumento-de-srag-nao-reflete-o-numero-de-casos-da-covid-19-em-minas>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

_____. **Coronavírus - painel de monitoramento dos casos**. 22 jul. 2020b. Disponível em: <<http://coronavirus.saude.mg.gov.br/painel>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2 ed. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of organizational change. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 39–59, Winter 1992.

NEIVA, E. R.; PAZ, M.G.T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.11, n.1, p.31-52, jan./mar. 2007.

NICOLAI, A.; SEIDL, D. That’s Relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management Science. **Organization Studies**, v. 31, n. 9–10, p. 1257–1285, 2010.

PAIXÃO, R. B.; BARBOSA, A. C. Q.; SALES, J. D. A. A produção científica e a formação em administração: é possível dissociar relevância e rigor em tempos de pandemia? **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte. v. 14, n. 39, p. 3672–3680, jun. 2020.

- PAZ, M.; NEIVA, E.; GARCIA, M. Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. v. 20. p. 9-30, 2004.
- PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. Perfil cultural das organizações. In: TAMAYO, A. (Ed.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570–581, dez. 1979.
- _____, A. M. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, Durham, UK. v. 24, n. 6, p. 649–670, nov. 1987.
- _____, A. M. *et al.* **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.
- _____, A. M. Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise: Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 7, p. 1304–1328, nov. 2012.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing Change for Competitive Success**, Blackwell, 1991.
- PIDERIT, S. K. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 783–794, out. 2000.
- QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 109-114.
- RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev e ampl ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHABIR, O. What is Case Fatality Rate (CFR)? **News Medical Life Sciences**. Disponível em: <[https://www.news-medical.net/health/What-is-Case-Fatality-Rate-\(CFR\).aspx](https://www.news-medical.net/health/What-is-Case-Fatality-Rate-(CFR).aspx)>. Acesso em: 15 jul. 2020.
- SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.3, p.8-19, jul./set. 2003.
- SNYDER, R. E. *et al.* Risk factors for differential outcome following directly observed treatment (DOT) of slum and non-slum tuberculosis patients: a retrospective cohort study. **BMC Infectious Diseases**, v. 16, n. 1, p. 494–501, set. 2016.
- STARKEY, K.; MADAN, P. Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in the Future of Management Research. **British Journal of Management**, v. 12, n. Special Issue, p. S3–S26, 2001.
- WHO - World Health Organization. **Timeline of WHO's response to COVID-19**. 29 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/news-room/detail/29-06-2020-covidtimeline>>. Acesso em: 14 jul. 2020.
- ZIMMERMANN, N.; SILVA, H. C. O mecanismo de antecipação aplicado à análise discursiva de entrevistas: imaginários de leitura de professores na educação científica. **Ensaios em Pesquisa, Educação e Ciências**, Belo Horizonte. v. 16, n. 2, p. 33–52, mai.–ago. 2014.