



ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE SANITÁRIA GLOBAL: ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE SÃO PAULO – SP

PEOPLE MANAGEMENT IN TIMES OF GLOBAL SANITARY CRISIS: CASE STUDY IN THE CITY OF SÃO PAULO – SP - BRAZIL

Renata dos Santos^{1*} & [Manoel Gonçales Filho²](#)

^{1,2} [PECEGE](#) - [ESALQ](#) - [Universidade de São Paulo](#) – USP

^{1*} renata.ds@outlook.com² manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br

ARTIGO INFO.

Recebido em: 26.10.2021

Aprovado em: 14.12.2021

Disponibilizado em: 17.12.2021

PALAVRAS-CHAVE:

Fatores motivacionais; administração; pandemia; home office.

KEYWORDS:

Motivational factors; management; pandemic; home office.

***Autor Correspondente:** Santos, R., dos.

RESUMO

A pandemia causada pelo coronavírus (Covid – 19) marcou o ano de 2020 no mundo, suas consequências desencadearam inúmeros desafios e preocupações para as organizações e a população em geral. O objetivo deste trabalho é identificar na literatura embasamento para buscar manter a motivação dos trabalhadores em tempos de crise sanitária, utilizando uma abordagem qualitativa e método comparativo para análise de estudo de caso em uma unidade de saúde mental da cidade de São Paulo, SP. Os resultados encontrados identificaram que a organização investigada apresentou dificuldades em gerenciar a equipe e administrar questões de ordem prática, como a forma de atuação para manter a equipe motivada durante o período de criticidade da pandemia. Nesse contexto, algumas soluções foram pensadas para a organização em estudo, como: adoção de “home office”, administração voltada para pessoas, comunicação assertiva e contínua, treinamento e capacitação dos colaboradores.

ABSTRACT

The pandemic caused by the new coronavirus (COVID – 19) stroked the year 2020 around the globe with countless challenges and uneasiness's to organizations and general population. This essay objective is pursuing basement in literature to comprehend how to keep workers motivation during a healthy crisis using qualitative approach and comparative method to analyze data under an exploratory aspect through case study at a mental health unit in São Paulo city. The results founded, identified that the organization showed difficulties in managing the team and administrate practical matters, as the way to proceed to keep the team motivated through this pandemic critical period. In this context, some solutions supported by literature where thought out for this organization under study, as follows; implementation of a home office system, person-oriented administration, assertive and continuous communication and worker training and qualification.



INTRODUÇÃO

O ano de 2020 ficou marcado pelo início da pandemia de Covid – 19 (SARS – CoV – 2), oficialmente decretada no dia 11 de Março de 2020, pela Organização Mundial da Saúde (OMS), causando uma crise sanitária no mundo (OPAS, 2020). Por consequência, desencadeou-se uma série de desafios e preocupações organizacionais como: impactos na produtividade e efetividade dos processos-chave das empresas (Solomon, 2016; Dua, 2017) e na manutenção da motivação e comprometimento dos liderados (Liao, 2017; Luring e Jonasson, 2018). De acordo com um levantamento publicado pela Fundação Oswaldo Cruz de Brasília (Fiocruz), o medo causado pelos riscos de contaminação tanto da família quanto dos colegas de trabalho, mais a redução dos postos de trabalho e desemprego foram os principais desencadeadores de danos psicológicos como ansiedade e depressão (Gameiro, 2020).

Diante desse cenário, o governo do Estado de São Paulo, por meio de comitê e baseado na Lei Federal nº 13.979/20 (DOU, 2020), adotou como medida emergencial de segurança pública, quarentena e isolamento social em todas as cidades do estado. Somente atividades essenciais como saúde e transporte público, por exemplo, poderiam exercer suas atividades presencialmente, os demais setores e organizações foram orientados a adoção de “home office” – trabalho em casa (DOE, 2020). A estratégia de adesão ao “home office” que se caracteriza pela realização do trabalho de maneira remota, mais literalmente no mesmo ambiente em que se reside, torna-se uma prática necessária para muitas empresas (Veiga *et al.*, 2020)

Todavia, os desafios não estão restritos às organizações, mas inerentes à vida humana de forma geral, o que ocasionou a necessidade de ser revista e adaptada à uma nova realidade. Nesse cenário, em que organizações buscam alternativas para sobreviver e manter seus colaboradores ativos, motivados e produtivos, há preocupação em como realizar tal feito diante de algo novo (Mello, 2021).

Bergue (2010) define que a motivação no ambiente de trabalho está suscetível à influência de inúmeros fatores, como as limitações culturais e objetivos individuais. As situações de crise, os ambientes turbulentos e as indefinições causam dúvidas, medo e caos no ambiente de trabalho (Kotler e Caslione, 2009).

Para Charan (2009), Kotler e Caslione (2009) o principal foco é garantir que o fluxo de informações negativas recebidas pelos funcionários por meio de jornais, televisão e internet seja revertido em comunicações precisas e atualizadas sobre as ações da empresa para sobreviver e prosperar em ambientes turbulentos. Segundo os autores, uma comunicação contínua garante a assimilação da mensagem, que deve ser consistente a todos os públicos. Conforme os autores, comunicar aos empregados as ações tomadas para superação da crise, e ao mesmo tempo revelar a verdade sobre o ambiente econômico, requer argumentos convincentes, que gerem confiança no processo de superação dos problemas enfrentados para fortalecimento da empresa.



Citação (APA): Santos, R., dos & Gonçalves, M., Filho. (2021). Gestão de pessoas em tempos de crise sanitária global: estudo de caso na cidade de São Paulo – SP. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 269-278.

Boin (2019) relata que até mesmo organizações que buscam estar preparadas para situações de crise, percebem que não estão de fato bem estruturadas ao se deparar com desafios maiores, como o enfrentamento de uma pandemia. Diante disso, uma organização com a administração voltada para cuidar de pessoas é fundamental, pois não havendo esse requisito, projetos poderão ser cancelados e colaboradores demitidos, impactando a motivação das pessoas (Charan, 2009).

Considerando que são as pessoas os ativos de maior valor às empresas, administrá-las promovendo valorização e satisfação por meio de estratégias que possibilitem o bom desempenho de suas funções e bem estar profissional, são fatores desafiadores para os gestores (Oliveira e Poli, 2020).

Portanto, os gestores podem atuar para minimizar danos como: demissão, redução salarial, agravamento dos problemas de saúde relacionados com o novo formato de trabalho (in loco ou à distância) e buscar manter os objetivos organizacionais direcionando suas equipes e mantendo o alinhamento para um ambiente de trabalho saudável (Garcia e Tovar, 2020).

Diante desse cenário pandêmico, uma alternativa para os trabalhadores atuando na área da saúde mental, instrumento desta pesquisa de campo, seria a aplicação do “home office”, prática que proporciona a realização das atividades profissionais em casa, preservando o vínculo com a organização (Taschetto e Froehlich, 2019).

Outras 10 recomendações são feitas à área de Recursos Humanos para ajudar às empresas a avançar quando a economia recuar em razão do isolamento social: (1) continuar recrutando com assertividade; (2) não recrutar problemas; (3) distribuir os recursos com sabedoria; (4) manter o “feedback”; (5) não se limitar apenas as mensagens do “Chief Executive Office” (CEO); (6) entrever as oportunidades ocultas; (7) continuar treinando e capacitando o pessoal; (8) arregimentar a equipe para melhorar os processos continuamente; (9) acompanhar as atividades; e (10) manter os melhores colaboradores (Kotler e Caslione, 2009). Além da cultura e dos valores da organização, essas recomendações visam amenizar o impacto negativo nos resultados financeiros, caso as difíceis decisões tomadas pelas empresas nos tempos de turbulência minem a confiança dos colaboradores (Ferreira e Fischer, 2013).

Nesse contexto, existe uma problemática e uma questão a ser respondida: *como o cenário pandêmico tem agravado os fatores motivacionais das pessoas e como manter a motivação profissional em tempos de crise sanitária?* O objetivo que irá atender a essa questão de pesquisa está em identificar na literatura impactos sobre a motivação dos colaboradores e analisar características da gestão adotadas por uma organização do setor público da saúde mental localizada na Cidade de São Paulo, SP para adaptarem-se a cenários de crise, e ponderar se essas características / medidas tomadas servem de base para atuação frente à uma crise econômica somada à pandemia.

Material e Métodos

Pesquisas científicas iniciam-se com uma questão e objetivos de pesquisa, que podem resultar de experiências do próprio pesquisador ou de achados na literatura, e trazer contribuições ao



Citação (APA): Santos, R., dos & Gonçalves, M., Filho. (2021). Gestão de pessoas em tempos de crise sanitária global: estudo de caso na cidade de São Paulo – SP. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 269-278.

campo do conhecimento (Gabriel, 2014). O conhecimento científico diferencia-se de outros conhecimentos por utilizar-se de levantamentos e análises metódicas e sistemáticas, sempre bem estruturadas, e que podem ser verificadas e comprovadas (Raupp e Beuren, 2008; Gerhardt e Souza, 2009; Zanella, 2011).

Neste capítulo será descrito o aspecto metodológico adotado na pesquisa, quanto a classificação geral, natureza, métodos de pesquisa, objetivos de pesquisa, procedimento técnico, técnica de coleta, análise dos dados e a caracterização da unidade de análise (empresa) e das pessoas (amostra) investigadas.

A pesquisa conduzida é de natureza aplicada que, segundo Thiollent (2009), concentra-se em torno dos problemas presentes nas instituições, organizações, grupos ou atores sociais, e está empenhada na elaboração de diagnósticos e busca de soluções para aplicações práticas.

Adotou-se o método comparativo que consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. O método permite análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências de elementos constantes, abstratos e gerais, propiciando investigações de caráter indireto (Fachin, 2001).

Sob o ponto de vista de seus objetivos é exploratória, explicativa e bibliográfica, na qual busca maior familiaridade com o problema, identificando os fatores que contribuem e embasam à pesquisa de campo, fazendo uso de livros, dissertações, teses e artigos científicos já publicados (Gil, 2008). As bases de dados utilizadas para o levantamento dos documentos publicados são: (i) Google Scholar; (ii) Portal de Periódicos CAPES; (iii) "Scientific Periodicals Eletronic Library" (SPELL) e (iv) PBI Portal de Busca Integrada USP. As palavras-chave empregadas nas bases de dados que aproximaram os documentos ao objetivo desta pesquisa são: (i) fatores motivacionais;(ii) administração; (iii) pandemia e; (iv) home – office.

Possui abordagem qualitativa, na qual não há uma preocupação com medidas, quantificações ou técnicas estatísticas de qualquer natureza. A abordagem qualitativa busca compreender, com base em dados qualificáveis, a subjetividade de determinados fenômenos, a partir da percepção do pesquisador, indicado para à área das ciências sociais (Gil, 1999; Cervo e Bervian, 2002).

Para coletar os dados, será utilizado de questionário (apresentado no Apêndice) com perguntas abertas para facilitar as entrevistas semiestruturadas e explorar o conhecimento e as ideias dos entrevistados (Triviños,1987). Portanto, a investigação a campo será realizada por meio de entrevistas, com a presença da pesquisadora para à coleta dos dados e informações na direção dos objetivos desta pesquisa.

O procedimento técnico a ser utilizado é o estudo de caso que objetiva provocar reflexões e formular possíveis teorias acerca da questão problema, bem como compreender suas manifestações no cenário investigado (Yin, 2001). Segundo o autor, é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.



Citação (APA): Santos, R., dos & Gonçalves, M., Filho. (2021). Gestão de pessoas em tempos de crise sanitária global: estudo de caso na cidade de São Paulo – SP. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 269-278.

Esta pesquisa seguiu sistemática e rigorosamente um protocolo para estudos de caso com base nas etapas: (i) definição de uma estrutura conceitual teórica; (ii) planejar o caso; (iii) conduzir teste piloto; (iv) coletar dados; (v) analisar os dados e (vi) gerar relatórios (Miguel, 2007). Estudos de caso tem como característica principal a propensão ao entendimento das motivações na tomada de decisões, a maneira como foi aplicada e os resultados atingidos (Yin, 2001).

A unidade de análise a ser investigada é uma organização do setor público da saúde mental localizada na Cidade de São Paulo, que atende usuários por meio de acolhimento inclusivo e de forma não compulsória. As entrevistas semiestruturadas ocorrerão com profissionais que possuem experiência na área da saúde mental da unidade de análise (Tabela 1).

Tabela 1. Perfis dos entrevistados

Nome	Formação	Cargo	Área de atuação e atribuições	Tempo na função
Entrevistado 1	Psicologia	Psicóloga	Saúde Mental. Acolhimento e análise de usuários de unidades de saúde pública.	Três anos
Entrevistado 2	Psicologia	Psicóloga	Saúde Mental. Acolhimento e análise de usuários de unidades de saúde pública.	Dezoito anos

Fonte: Dados originais da pesquisa

O entrevistado 1 possui graduação em psicologia, atua como Psicóloga nesta Unidade de Saúde Mental há três anos. O entrevistado 2 possui graduação em Psicologia e atua como Psicóloga nesta Unidade de Saúde Mental há dezoito anos. Ambos realizam as mesmas atividades na unidade de saúde, como: (i) acolhimento por meio de triagem individual dos usuários, (ii) condução de grupos terapêuticos com oficinas e atividades múltiplas, (ii) realização de intervenções e encaminhamentos às demais estruturas de serviços de saúde na cidade de São Paulo, como UBS, CAPS, Hospitais, entre outros.

Desse modo, após definir a estrutura conceitual teórica, planejar os casos – unidade de análise, definir a estrutura da entrevista e coletar e analisar dados da pesquisa da empresa em estudo, discutiu-se os resultados do estudo de caso, comparativamente as implicações teóricas.

Resultados e Discussão

Os resultados desta pesquisa iniciam-se com os achados na literatura, sendo: (i) gestão voltada para pessoas; (ii) uso de comunicação assertiva e checagem da assimilação da mensagem visando garantir segurança aos colaboradores; (iii) comunicação contínua a fim de minimizar danos causados por mensagens negativas; (iv) treinar e capacitar equipes. Esses achados embasam os principais resultados práticos identificados a campo, na unidade do estudo de caso, sendo: (i) identificação da falta de cuidado com a saúde mental dos profissionais da área da saúde mental da cidade de São de Paulo/SP, (ii) falta de clareza nos direcionamentos, (iii) mudanças constantes das orientações passadas, (iv) falta de propósito nas atividades a serem realizadas, e (v) ausência de planejamento e previsibilidades futuras da forma de trabalho, quando da retomada das atividades consideradas normais, como atendimento ao público.



Citação (APA): Santos, R., dos & Gonçalves, M., Filho. (2021). Gestão de pessoas em tempos de crise sanitária global: estudo de caso na cidade de São Paulo – SP. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 269-278.

Com base na literatura foi possível identificar as contribuições e recomendações dos autores para uma análise e aplicação do método de pesquisa e de atributos que impactam a motivação das pessoas.

A partir do levantamento de dados colhidos a campo, com base na experiência prática dos profissionais da área da saúde sobre as características da gestão da organização estudada, possibilitaram realizar comparações com a literatura e identificar oportunidades para adaptarem-se a cenários de crise econômica / pandemia e manter as equipes motivadas.

Contudo, a partir da Tabela 2, foram apresentadas as implicações teóricas principais – Categorias de Análise (CA), de modo abrangente e relevante do que foi utilizado da revisão teórica no estudo de caso e nos resultados desta pesquisa.

Nesse contexto, foram detalhadas as contribuições trabalhadas pelos autores – Pressupostos Teóricos (PT), comparativamente aos achados das entrevistas de campo do estudo de caso desta pesquisa.

Tabela 2. Aspectos principais aplicados nos resultados da pesquisa

Categorias de Análise (Ca)	Pressupostos Teóricos (Pt)	Autores
Pesquisa Qualitativa	Compreende com base em dados qualificáveis, a realidade subjetiva de determinados fenômenos, a partir da percepção dos pesquisadores.	Gil (1999), Cervo, Bervian (2002)
Método comparativo	Investiga coisas ou fatos e explica-os segundo suas semelhanças e suas diferenças	Fachin (2001)
Procedimento técnico estudo de caso	Investiga fenômenos em seu ambiente real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.	Yin (2001)
Estratégia de “home office”	Caracteriza pela realização do trabalho de maneira remota, no mesmo ambiente em que se reside, sendo uma prática necessária para muitas empresas	Veiga <i>et al.</i> (2020)
Motivação no trabalho em situações de crise	Fatores individuais influenciam a motivação no ambiente de trabalho em meio a situações de crise, incertezas e cenários de turbulência, o que podem gerar medo e insegurança.	Bergue (2010), Kotler & Caslione (2009)
Comunicação contínua e fluxo de informações negativas externas	Gerentes podem amenizar informações negativas recebidas de meios externos à organização por meio de comunicação constante, de modo a garantir a assimilação da mensagem e estimular a confiança entre colaboradores.	Charan (2009); Kotler & Caslione (2009)
Gestão voltada para pessoas	Gestores devem atuar visando bem estar e motivação de seus colaboradores para realização das tarefas, minimizando impactos como demissões, cortes salariais e agravamento da saúde.	Oliveira e Poli (2020); Garcia & Tovar, (2020).

Foi constatado na revisão da literatura, teste piloto do questionário e entrevistas realizadas, embasamento para a obtenção dos resultados desta pesquisa, essa triangulação e os entrevistados contribuíram para que os dados levantados fossem possíveis de serem comparados e analisados.

A empresa do estudo de caso está na contramão das orientações encontradas na literatura para atuação / gestão em situações de crise sanitária. De acordo com entrevistados 1 e 2, no momento atual em que se enfrenta à pandemia da Covid-19 nenhuma medida foi adotada pela organização para a execução das atividades profissionais de forma remota, como “home office” por exemplo. Entretanto, Veiga *et al.* (2020) mencionam que o “home office” é uma



Citação (APA): Santos, R., dos & Gonçalves, M., Filho. (2021). Gestão de pessoas em tempos de crise sanitária global: estudo de caso na cidade de São Paulo – SP. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 269-278.

prática necessária em muitas empresas, mas no caso da empresa deste estudo de caso, todos os colaboradores mantiveram-se em suas rotinas “in loco” e com chances de contato físico entre colaboradores. Todavia, sem atendimentos presenciais, ou seja, assistências realizadas apenas via telefone.

A respeito da motivação e sentimentos dos colaboradores em meio à crise sanitária e econômica, foi confirmado junto ao entrevistado 2 o que Bergue (2010), Kotler & Caslione (2009) mencionam: que a motivação no ambiente de trabalho está suscetível a vários fatores e, diante um cenário de crise, o medo e às incertezas se fazem presentes. Ambos os entrevistados relatam medo de sair de casa para trabalhar por receio de contração do vírus (SARS – CoV –2) e suas variantes. Portanto, há temor evidente e insegurança por parte dos colaboradores na realização das atividades diante das incertezas presentes e futuras.

Para os entrevistados 1 e 2, a comunicação contínua e minimização de fluxo de informações negativas, importantes para gerar confiança e manter a motivação dos colaboradores para a execução das tarefas (Charan, 2009; Kotler & Caslione, 2009) se deu parcialmente. Os respondentes relatam que receberam informações contínuas das atualizações da secretaria da saúde sobre os protocolos sanitários a serem adotados, bem como diretrizes da forma de atuação. Mas em um primeiro momento, a equipe deveria fazer plantão na Unidade base para possível suporte durante à campanha de vacinação contra a covid nas UBS’s (Unidades Básicas de Saúde), e que depois dessa atividade atuariam como “back office” para recebimento e controle das doações de alimentos oriundos da campanha de vacinação na cidade de São Paulo e, na sequência, fariam uma avaliação dos prontuários para priorização dos usuários que deveriam ser atendidos via contato telefônico ativo. Os direcionamentos e informações passadas muitas vezes, conforme os entrevistados, sequer foram praticadas, o que lhes causaram insegurança e desmotivação pelo ambiente instável de trabalho promovido pela gestão.

Identificou-se que a empresa em estudo tem foco na saúde mental dos usuários. Todavia, os entrevistados 1 e 2 registram que uma administração voltada para pessoas, promove a valorização e a satisfação das equipes, possíveis por meio da operacionalização de estratégias como apoio psicológico, viabilidade de trabalho remoto, além de preparo e qualificação por meio de treinamentos que objetivam o bom desempenho das funções, embasadas pelo bem estar profissional (Oliveira e Poli, 2020). Essas evidências não ocorreram na empresa, ambos os entrevistados relatam que atuaram de modo informal como ponto de apoio para seus pares por meio de diálogos em que às pessoas compartilhavam seus sentimentos e anseios, prática espontânea que trouxe algum conforto e acolhimento durante o período de maior criticidade da pandemia. Além da necessidade dessa troca coloquial e espontânea de cuidados, a equipe foi convocada a prestar suporte psicológico via telefone para os demais profissionais da área da saúde que atuavam na linha de frente no combate à covid. Ou seja, estiveram prestando apoio psicológico para além das suas responsabilidades com usuários, amparando os demais servidores que se viam sobrecarregados diante à demanda pandêmica.



Citação (APA): Santos, R., dos & Gonçalves, M., Filho. (2021). Gestão de pessoas em tempos de crise sanitária global: estudo de caso na cidade de São Paulo – SP. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 269-278.

Os depoimentos dos entrevistados 1 e 2 confirmam a observação de Boin (2019), quando relatam que mesmo organizações que buscam estar preparadas em situações de crise, percebem que não estão de fato bem estruturadas ao se depararem com desafios maiores, como os encontrados no enfrentamento de uma pandemia. Os profissionais da saúde mental entrevistados sempre lidaram com situações adversas e clinicamente desafiadoras com seus usuários. Porém, mesmo com todo o conhecimento teórico e experiência prática, não foram suficientes para responder às questões destoantes trazidas pela crise sanitária gerada pelo coronavírus, como ansiedade, insegurança, medo e até casos graves de depressão, sintomas apresentados tanto pelos usuários como pelos profissionais da área da saúde, sintomas esses que em muitos casos se agravaram para transtornos de ansiedade e alimentares, pânico, “*burnout*”, entre outros. Esses elementos demonstram que houve um descontrole emocional em massa em decorrência da pandemia e que, mesmo em uma instituição de saúde mental, os profissionais não souberam como lidar, tampouco tiveram suporte. Não houve atuação preventiva para identificar e evitar agravamento dos sintomas, nem tratativa e acompanhamento para amenização dos sintomas, ou acerca da motivação desses profissionais para o trabalho. Os entrevistados expressaram um sentimento de abandono, de exclusão e esquecimento, sentimento esse que poderia ter sido amenizado se houvesse uma administração voltada às pessoas.

Considerações finais

Este estudo utilizou-se de abordagem qualitativa, método comparativo e procedimento técnico estudo de caso, e buscou comparar contribuições da literatura com o ambiente de trabalho de uma instituição de saúde mental em tempos de crise causado pela Covid-19.

Comparando a organização com as contribuições da literatura diante de cenários adversos promovidos pela crise e em tempos de mudanças, a organização apresentou dificuldades em gerenciar a equipe e administrar questões de ordem prática, como a forma de atuação nesses períodos de maior criticidade da pandemia da Covid-19.

Não obstante, referente aos cuidados com as pessoas, identificou-se arbitrariedades entre os achados na literatura e à prática identificada durante as entrevistas, e mais, há um paradoxo sobre esse tema, dado que a organização estudada atua como ponto de apoio psicológico para a população, assim como para os demais servidores da área de saúde. Logo, não fez uso de seu conhecimento e lógica de funcionamento para com os seus colaboradores diretos.

Pelo relato dos entrevistados 1 e 2 todas as questões trazidas ou acentuadas pela pandemia como: ansiedade, medo, insegurança, pânico, transtornos alimentares, dentre os mais citados, são sintomas que necessitavam de intervenções psicológicas e acompanhamento para minimizar implicações negativas e promover a saúde mental, o que não ocorreu.

Embora a conclusão deste estudo seja parcial, limitando-se ao estudo de caso de apenas de uma Unidade de Saúde Mental, tendo como amostragem 2 entrevistados, faz-se necessário novos levantamentos e pesquisas acerca do tema, expandindo a área de pesquisa e número de participantes. Entretanto, dadas as devidas proporções, identificam-se oportunidades de tratativas que amenizariam a trajetória e rotina desses profissionais durante a pandemia,



Citação (APA): Santos, R., dos & Gonçalves, M., Filho. (2021). Gestão de pessoas em tempos de crise sanitária global: estudo de caso na cidade de São Paulo – SP. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 269-278.

algumas delas: 1) adoção de “*home office*” com todo suporte relacionado a equipamentos, “internet”, entre outros, para que se possa exercer as atividades de modo que a exposição ao risco de contágio fossem minimizados; 2) adoção de atividades grupais com usuários no formato “online”, ainda que “in loco” para que houvesse interação e acompanhamento dos usuários, como também para que os processos se tornassem mais produtivos; 3) treinamento e capacitação “online”, oportunidade para reciclagem e melhor aproveitamento do tempo em que ficaram sem atendimento ao público e sem atividades previstas; 4) apoio e acompanhamento psicológico para cuidar da saúde mental, principalmente porque são profissionais que cuidam da saúde mental de outras pessoas; 5) comunicação assertiva e direcionamentos claros para a condução ao trabalho, de maneira que se sentissem seguros e confiantes nas atividades a serem realizadas.

Referências

- Bergue, S. T. (2010). *Comportamento organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- Boin, A. (2019). The Transboundary Crisis: Why we are unprepared and the road ahead. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1).
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (2002) *Metodologia científica*. Ed. Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.
- Christensen, T., Andreas Danielsen, O., LÆgreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Comparing coordination structures for crisis management in six countries. *Public Administration*, 94(2).
- Dua, A. (2017). Why virtual teams are the future of workplace culture. Recuperado de <https://inc42.com/entrepreneurship/virtual-teams-future/>
- Diário Oficial da União. (2020). Lei Nº13.979, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2020. Recuperado de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>
- Fachin, Odília. (2001). Fundamentos de metodologia, 3º ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.
- Gabriel, M.L.D. (2014). Métodos Quantitativos em Ciências Sociais: Sugestões para Elaboração do Relatório de Pesquisa. *Desenvolvimento em questão* 12(28): 348-369.
- Gameiro, N. (2020). Depressão, ansiedade e estresse aumentam durante a pandemia. Portal Fiocruz Brasília. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/depressao-ansiedade-e-estresse-aumentam-durante-a-pandemia/>
- García, J. E. L. Tovar, & M. T. (2020). A Pandemia da Covid-19 e o mundo do trabalho: um olhar a partir dos setores subalternos. *Laboreal*, 16(2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.17438>
- Gerhardt, T.E., & Souza, A.C. (2009). In: Gerhardt, T.E., & Silveira, D.T. *Métodos de Pesquisa. 1ed. Série Educação a Distância*. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Editora da UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Imprensa Oficial Governo do Estado de São Paulo. Diário Oficial (2020). Recuperado de <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspxDataPublicacao=20200323&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=1>



Citação (APA): Santos, R., dos & Gonçalves, M., Filho. (2021). Gestão de pessoas em tempos de crise sanitária global: estudo de caso na cidade de São Paulo – SP. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 269-278.

- Lauring, J. & Jonasson, C. (2018). Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? *Hum Resour Manag.* <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12184/>
- Liao, C. (2017). *Leadership in virtual teams: A multilevel perspective.* *Human Resource Management Review.* 27. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Mello, A. S. D. (2020). *Os Desafios da Liderança em Tempo de Pandemia, Vitória.* Recuperado de <https://www.folhavoria.com.br/geral/blogs/livrepensar/2020/08/os-desafios-da-lideranca-em-tempo-de-pandemia/>
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, USP, São Paulo, SP, Brasil. *Produção*, 17(1), 216-229.
- Nars, F. C. F., Ferreira, M. A. A., & Fischer, A. L. (2013). A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. *Revista de Administração da UFSM*, 6(2), 333-352.
- Oliveira, A. F., Gomide, S., Jr., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, SP, Brasil
- Organização Pan – Americana de Saúde. (2020). Recuperado de <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>
- Organização Pan – Americana de Saúde. (2020). Recuperado de <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>
- Raupp, F. M., Beuren, & I. M. (2008). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais.* p. 76-97. In: Beuren, I.M. Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade. 3º ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Secretaria da Saúde de São Paulo. (2020). Recuperado de https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/saude_mental_ad/index.php?p=303568
- Solomon, C. (2016). *Trends in global virtual teams.* Virtual teams survey report-2016. Recuperado de http://cdn.culturewizard.com/PDF/Trends_in_VT_Report_4-17-2016.pdf
- Taschetti, M. & Froehlic, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, Brasil
- Thiollent, M. (2009). *Metodologia da pesquisa-ação.* 17 ed. Cortez, São Paulo, SP, Brasil.
- Trivinhos, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação.* Ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Veiga N. H., Ten Y. Z. L. F., Machado V. P., Faria M. G. A., Oliveira, M., Neto, & David H. M. S. L. (2020). Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em Home Office na pandemia de COVID-19. *Rev baiana enferm.* 35(e37636).
- Zanella, L. C. H. (2011). *Metodologia de Pesquisa.* 2ed. Departamento de Ciências da Administração/Universidade Federal de Santa Catarina [UFSC], Florianópolis, SC, Brasil.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 2. ed. Bookman. Porto Alegre, RS, Brasil.

