

PAPÉIS DO GESTOR EM EMPRESAS ORIENTADAS A PROJETOS E A PANDEMIA DA COVID-19

MARIA LUCIA GRANJA COUTINHO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à CAPES como bolsista do Pós-doutorado da FEA - USP.

PAPÉIS DO GESTOR EM EMPRESAS ORIENTADAS A PROJETOS E A PANDEMIA DA COVID-19

RESUMO

O isolamento social causado pela pandemia da Covid-19 trouxe desafios organizacionais a serem transpostos de forma imediata. E fez com que os gestores se deparassem com dúvidas e dilemas provocados por tamanha transformação. Este artigo objetivou compreender como os gestores estão lidando com a maioria dos empregados em *home office* devido ao isolamento social. Realizou-se entrevistas semiestruturadas com três gestores de empresas orientadas a projetos a fim de identificar práticas de gestão para assegurar a continuidade dos projetos e a saúde física e mental dos membros das equipes. Utilizou-se o método de análise de conteúdo para comparar os relatos dos entrevistados e identificar as ações dos gestores nos planos das informações, das pessoas e da ação conforme modelo desenvolvido por Mintzberg (2010). Os resultados da pesquisa revelam que no plano de informações, os gestores buscam manter contatos regulares com a equipe para coletar, acompanhar e controlar as informações e o desenvolvimento dos projetos em andamento. No plano das pessoas, os gestores procuram energizar e estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores, fortalecer as equipes, criar ambiente informal e reforçar o ambiente colaborativo. E no plano da ação, os papéis mais desempenhados, relatados pelos entrevistados, são a gestão de projetos e a necessidade de lidar com as atuais incertezas.

Palavras-chave: Papéis do gestor. Gestão de equipes na pandemia. *Home Office*

INTRODUÇÃO

Na China, em novembro de 2019, começaram a surgir os primeiros casos do novo coronavírus, contudo em 11 de março de 2020, a *World Health Organization* (WHO) declarou o estado de pandemia da Covid-19. Por ter como características a rápida contaminação e a internação prolongada dos pacientes, a Covid-19 trouxe, desde o início, a preocupação com o colapso da rede de saúde e o alto número de óbitos. Nos últimos seis anos outras importantes pandemias surgiram no mundo: a pandemia de H1N1 em 2009, a disseminação internacional de poliovírus e ebola na África Ocidental em 2014, o vírus Zika no Brasil em 2016 e o surto de ebola no Congo em 2018 (WHO, 2021).

Diante de números crescentes e contágio exponencial do coronavírus, as maiores nações do mundo precisaram decretar o isolamento social e com isso a transferência do trabalho, da maioria dos profissionais, para *home office*. As empresas e instituições de ensino alteraram seu horário, período e forma de funcionamento de acordo com as medidas de restrição social. Em 26 de setembro de 2020 em torno de 7,9 milhões de brasileiros estavam trabalhando remotamente (PNAD COVID19, 2020).

Hoje os países com maior número de casos confirmados do coronavírus são: Estados Unidos (32.942.677), Índia (28.307.832) e Brasil (16.545.554) (WHO, 2021). O Brasil já contabiliza 462.791 mortes pela Covid-19. A vacinação, iniciada em janeiro de 2021, está sendo realizada de forma lenta e contabiliza 16,5% da população brasileira totalmente vacinada. Ainda seguimos em isolamento social e com a ameaça de novas variantes da Covid-19 (OUR WORLD IN DATA, 2021).

Não se pode negar o efeito da pandemia na economia das maiores potências mundiais, incluindo o Brasil que registrou uma queda de 4,1% no produto interno bruto em 2020, pior resultado em 24 anos, mas ainda mais brando do que em outros países da América Latina, como México (9,7%) e Colômbia (6,8%) (SPE, 2021).

Em março de 2020, no início das restrições no Brasil, mais da metade da população brasileira, em torno de 60%, estava em isolamento social (IBGE, 2020), quando apenas os serviços essenciais estavam funcionando e os de entregas em domicílio. Essa crise que o mundo enfrenta há mais de um ano exigiu das instituições pública e privada reação imediata para tratar de problemas nunca imaginados. Manter o negócio funcionando, não demitir os empregados, continuar produzindo e fornecendo os serviços essenciais, assim como adaptar qualquer empresa ao “novo normal”, são alguns dos desafios que fazem parte da nova realidade.

O gestor, neste momento, tem o papel de monitorar, disseminar informações, gerenciar mudanças, lidar com a incerteza, cuidar da saúde física e mental dos empregados e fornecer recursos para que a equipe que lidera continue a trabalhar. Este artigo apresenta uma revisão teórica sobre os papéis do gestor com o objetivo de compreender como atuar para melhor lidar com a crise provocada pela Covid-19.

Os pesquisadores e executivos, reconhecidos em suas áreas de atuação, têm dedicado décadas de pesquisa e prática, desde a descrição de Fayol (1958) sobre as funções do administrador, em busca de respostas à pergunta: o que fazem os gerentes? As responsabilidades, atribuições e decisões estão presentes tanto no dia a dia desses profissionais como em eventos não rotineiros. Lidar com o previsto e o imprevisto, construir relações sólidas com *stakeholders*, coordenar e alocar recursos e manter-se no mercado competitivo são alguns dos papéis do gestor (Mintzberg, 2010). Barnard (1938) afirma que as funções executivas estão interligadas e são independentes dentro de uma visão sistêmica como o sistema nervoso, incluindo o cérebro em relação ao resto do corpo humano, como também a utilidade na manutenção do sistema corporal direcionando as ações necessárias, de maneira eficaz para se adaptar ao ambiente (Motta & Vasconcelos, 2004).

A análise dos papéis do gestor está também no contexto corporativo e nas mudanças no modelo de negócios, na dispersão geográfica das empresas e nas novas tecnologias desenvolvidas para gerarem e atenderem as diferentes demandas. Essas transformações tornaram o trabalho do gestor mais complexo por causa da grande quantidade de incertezas, do excesso de atividades interdependentes relacionadas com o negócio (produtos, serviços, clientes, fornecedores, maior número de transações) e da escassez dos recursos, vistos sob o ponto de vista econômico, climático e mercadológico (Kotter, 1986; Davenport, 2006).

Almeida (2020) questiona o que mudou no trabalho do gestor ao longo do século, além das funções de previsão, planejamento, organização, comando, coordenação e controle descritas por Fayol (1958). E aponta o impacto das invenções, transformações tecnológicas e ferramentas de comunicação como determinantes na mudança do dia a dia do gestor e a necessidade de desenvolver a capacidade de prever ou antecipar às mudanças, testar soluções para momentos de incertezas, como o que estamos vivendo com a pandemia e manter-se em aprendizado constante.

Para Grove (1983) há necessidade de adaptação dos executivos às novas exigências do mercado e às incertezas. A primeira é responder com rapidez aos acontecimentos e a segunda é aceitar a constante desordem para poder então, reorganizar-se para a próxima situação imprevista. O trabalho do gestor é obter resultados pelo desempenho da equipe sob sua supervisão com o uso da influência gerencial para aumentar a produtividade das pessoas.

Oliveira (2002) e Araujo (2001) consideram as oito características mais importantes para a excelência do trabalho gerencial, sendo elas: (a) Comportamentais: o comportamento do gestor exige ação interativa com base no trabalho em equipe e ações compartilhadas de forma que gere maior rapidez e resultado esperado; (b) Habilidades: para os autores é a habilidade em inovar e estimular a mudança organizacional; (c) Conhecimento como postura pessoal: o gestor precisa gostar de conhecer e querer aprender; (d) Foco nos negócios: estar conectado e focado no negócio da empresa; (e) Conhecimento específico: o gestor deve conhecer as tecnologias de gestão organizacional mais utilizadas e assim facilitar a tomada de decisão; (f) Deter conhecimento genérico: ser especialista com profundo conhecimento na área que atua mas também conhecer as demais áreas da empresa; (g) Atentar às demandas do mercado: manter atento as potenciais demandas do mercado; e (h) Conhecer aspectos econômicos, sociais e políticos: estar atualizados com os movimentos e mudanças dos cenários econômicos, sociais e político no mundo.

Besanko et al (2006, p. 583) observa que “a natureza do trabalho gerencial é definida pela natureza das empresas nas quais os gerentes trabalham”, além de ressaltar que as empresas passaram por transformações nas suas estruturas, deixando a verticalização das relações de hierarquia em substituição pela tomada de decisões descentralizadas, comunicação em todos os níveis organizacionais e implantação de estratégias de negócio por meio de projetos.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de apresentar os principais estudos sobre os papéis do gestor em empresas orientadas a projeto, o referencial teórico, deste artigo, trata dos conceitos desenvolvidos por Mintzberg (2010) e outros autores apresentados com o propósito de descrever as principais linhas de pensamento dos estudos sobre o desempenho do papel de gestor na literatura acadêmica e compreender como o gestor pode responder às atuais transformações das práticas de gestão durante a pandemia da Covid-19.

1.1 Papéis do gestor

De acordo com Maximiano (2004) um dos estudos mais relevantes dos papéis do executivo é o apresentado por Henry Mintzberg. A pesquisa conta com a observação direta de líderes: administradores de empresas, supervisores de produção, grupos informais de rua e alguns presidentes dos Estados Unidos. Com essa investigação, o autor desenvolve uma nova visão do trabalho do gestor e obtém conclusões sobre o caráter de semelhança entre as atividades dos gestores estudados, mesmo em diferentes contextos, demonstrando a imprevisibilidade e complexidade do trabalho gerencial. Os papéis do executivo identificados no referido estudo para entender quais as atividades desenvolvidas pelo gestor foram influenciadas pelo conceito de papel interpretado por um ator em uma peça de teatro. Apesar da predefinição do papel, a interpretação e o desempenho têm influências do comportamento individual para elaboração do personagem, pois vai depender das possibilidades, da complexidade das funções gerenciais e da posição ocupada. O executivo desempenha os papéis interpessoais, informacionais e decisórios descritos no parágrafo a seguir (Mintzberg, 2010).

Papéis interpessoais: o executivo desempenha seu papel de gestor, além de participar de atividades sociais e representar a empresa em situações profissionais. O objetivo dessas ações é a manutenção das relações interpessoais inerentes a função de executivo: (a) Imagem

do chefe (*figurehead*), papel básico do gestor; (b) Líder (*leader*), o líder pode ser fonte de inspiração para toda a hierarquia; (c) Contato (*liaison*), há forte significância das relações horizontais dentro do trabalho gerencial. **Papéis informacionais:** o conjunto de atividades gerenciais que diz respeito à recepção e à transmissão de informações. Os papéis informacionais são: (a) Monitor (*monitor*), procura informações para detectar mudanças, identificar problemas e oportunidades, e construir conhecimento sobre o contexto em que se localiza; (b) Disseminador (*disseminator*), olha para dentro da empresa; (c) Porta-voz (*spokesman*), o seu papel é transmitir a informação para fora da empresa; O gestor deve manter dois grupos informados, o primeiro é formado pelos influenciadores-chave e o segundo pelos demais *stakeholders*. **Papéis decisoriais:** o último conjunto de atividades gerenciais compreende a tomada de decisão. Requer habilidade para controle do tempo, elaboração de estratégias e capacidade de lidar com conflitos e negociação com outras empresas. Esse papel é crucial no desempenho de atribuições e responsabilidades do gestor. Os papéis decisoriais são: (a) Empreendedor (*entrepreneur*), visto como explorador de oportunidades, solucionador de problemas e realização de mudanças; (b) Manipulador de distúrbios (*disturbance handler*), o gestor age em situações inesperadas que exigem mudanças, ou seja, resolvidor de conflitos; (c) Alocador de recursos (*resource allocator*), é o coração da estratégia organizacional; e (d) Negociador (*negotiator*), considerada a parte vital do trabalho do gestor.

Na mesma linha de investigação sobre o que faz o gestor, Grove (1983), CEO da Intel nos anos 1980, descreve as principais atividades do executivo para alcance de excelentes resultados e encontra como respostas frequentes atividades cotidianas dos gestores, como: julgar situações e emitir opiniões, gerenciar recursos e pessoas, alocar recursos, detectar erros, treinar e desenvolver subordinados, planejar produtos e negociar acordos. As observações do referido autor, com base em sua experiência profissional em grandes corporações, demonstram que, na prática, o executivo aloca dois terços do tempo em reuniões, a fim de reunir informações, tomar decisões, provocar reações produtivas nas pessoas responsáveis, chamadas 'nudges' ('cutucadas') e ser o exemplo ou modelo a ser seguido (Grove, 1983).

Finalmente, reforça a sutileza no cotidiano dos gestores – enquanto participam da vida da empresa, fazendo o que consideram ser o trabalho de gestor, são modelos para as pessoas da empresa – dos subordinados, dos colegas e até mesmo dos supervisores. Quando o papel de executivo associa-se ao de líder, nenhuma atividade gerencial pode ser constituída apenas de liderança: deve-se considerar o modelo como referência e influência. (Grove, 1983).

Os gerentes elaboram suas agendas e agem para cumpri-las; são flexíveis e oportunistas, com vistas ao alcance de objetivos e metas organizacionais; criam uma extensa rede de relacionamentos, com a intenção de coletar informações, conhecer os tomadores de decisões e influenciadores; e seu conhecimento e sua eficiência são construídos a longo prazo. Seis são os papéis comuns aos gerentes: (1) Tomador de decisões em ambientes com escassez de recursos e elevadas diversidades de necessidades; (2) Gerenciar o conjunto básico de objetivos, políticas e estratégias em ambientes de grandes incertezas; (3) Resolvidor de problemas; (4) Monitorar informações e obter cooperação dos subordinados e chefia para o alcance dos objetivos organizacionais; (5) Manter relacionamento com os diversos *stakeholders*; e (6) Motivar, coordenar e controlar o amplo e variado grupo de subordinados. Deve considerar o conhecimento, mas também características comportamentais, que inclui aspectos motivacionais e temperamentais (Kotter, 1986)

O modelo gerencial desenvolvido por Quinn et al (2003) colabora para o entendimento da representação dos gerentes composto pelos papéis desempenhados sob o ponto de vista dos

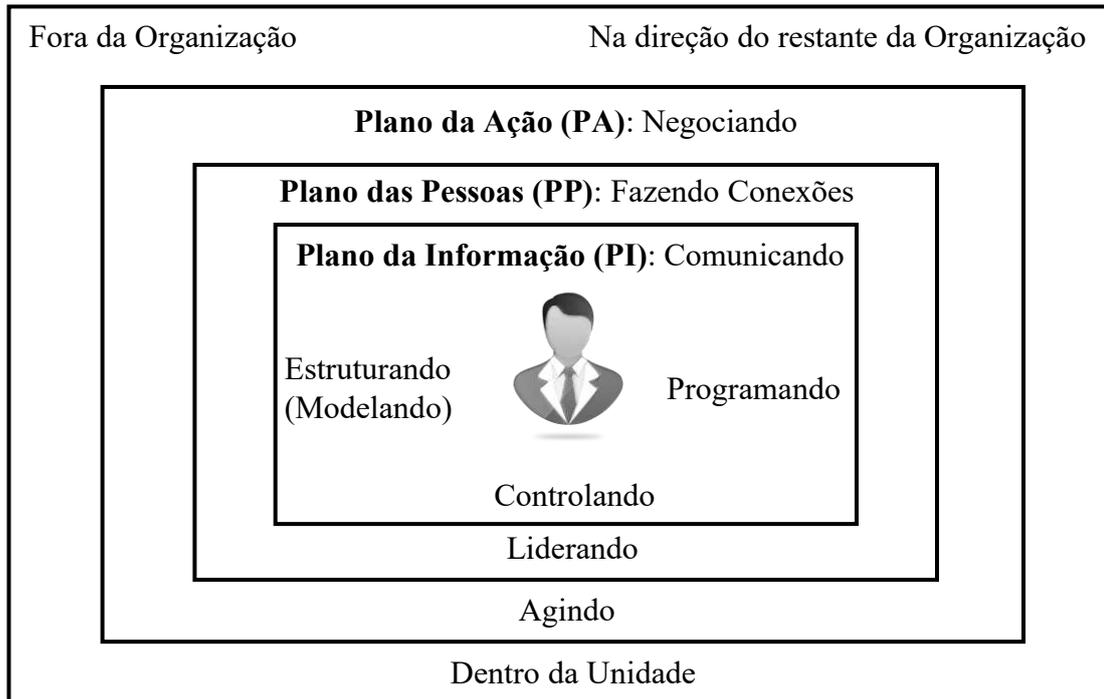
desafios de adquirirem e usarem competências em respostas às situações gerenciais encontradas no dia a dia. Os oito papéis são agrupados em quatro modelos. O primeiro modelo é o de sistemas abertos; o segundo são os processos internos; o terceiro é chamado relações humanas; e o quarto e último trata das metas racionais. O modelo de sistemas abertos está orientado para a mudança e o futuro, com papéis de inovador e negociador. O segundo modelo, de processos internos, objetiva a continuidade da empresa com papéis de monitor e coordenador. No terceiro modelo, chamado relações humanas, há ênfase nos recursos humanos e predominância dos papéis de facilitador e mentor. O último modelo trata das metas racionais voltadas à maximização de resultados, nos quais se situam os papéis de diretor e produtor (Quinn et al, 2003). Os oito papéis referem-se aos níveis hierárquicos de supervisão e alta administração dentro de grandes empresas. Todavia, as responsabilidades gerenciais variam de acordo com a experiência e a hierarquia do executivo. Há diferentes formas de ele desempenhar os papéis de liderança, conforme o grau de compromisso e de resultados a serem entregues (Maximiano, 2014).

Para entender a natureza multifacetada e multinível do trabalho do executivo, a Figura 1 apresenta o gestor no centro, tendo ao redor as demais áreas, também chamada pelo autor de “na direção do resto da organização” (Mintzberg, 2010, p. 60), e o ambiente externo formado pelos clientes, fornecedores e parceiros. O modelo de gestão, apresentado na Figura 1, é a proposta de Mintzberg (2010) após 37 anos do primeiro estudo, de oferecer uma visão atualizada no sentido de ajudar a entender o que o gerente faz e as competências envolvidas nas atividades executadas no atual contexto corporativo. Nesse núcleo, em que se localiza o executivo, espera-se que ele desempenhe os papéis de estruturação do trabalho, modelagem de estratégias e prioridades, e programação do tempo do gestor para execução das tarefas no prazo pré-definido (Mintzberg, 2010).

A primeira camada no centro do modelo de gestão, denominada ‘plano das informações’, diz respeito à comunicação em todas as direções e controle do comportamento dos subordinados. O papel de comunicação do gestor é definido por Mintzberg (2010, p. 65) como “uma espécie de membrana ao redor do gerente, através da qual passa toda a atividade gerencial”, e cabe a ele monitorar as informações e disseminá-las dentro e fora da empresa como porta-voz. Todavia, o controle acrescentado ao papel do gestor era visto, no passado, como nocivo ao processo de gestão empresarial sendo, atualmente, encarado como a forma de para garantir a tomada de decisões, realização das tarefas e alcance dos resultados esperados.

A segunda camada do modelo de gestão, identificada como ‘plano das pessoas’, faz uso das informações da camada anterior para atingir os objetivos definidos, desempenhar os papéis de líder e conectar os subordinados ao ambiente externo. Dentro da empresa, tem a missão de liderar pessoas por meio de incentivos individuais, desenvolvimento de equipes e fortalecimento da cultura da empresa e, fora da empresa, deve formar redes de relacionamentos e representar a empresa quando necessário (Mintzberg, 2010). A terceira camada, denominada ‘plano da ação’, caracteriza-se pela ação de forma ativa e concreta e pela negociação com os *stakeholders*. A ação é um movimento interno e o gerente exerce o papel de ‘homem de ação’ ou de ‘faz fazer’ (do francês *faire faire*). Quanto ao ambiente interno, o executivo deve agir por meio da gestão de projetos e lidar com perturbações, e no ambiente externo a ação é negociar para formar coalizões e conduzir acordos e contratos (Mintzberg, 2010).

Figura 1 – Um modelo de gestão



Fonte: Adaptada de Mintzberg (2010, p. 60)

Na perspectiva da ação, o autor realça a importância do gerente nos projetos desenvolvidos pela empresa em que trabalha. O gerente, quando se envolve com projetos, pode: a) aprender e se informar sobre algo que precise fazer; b) gerenciar as ações para encorajar seus subordinados a agirem ou a ensiná-los como agir; c) garantir o alcance dos resultados esperados pela empresa. Há, nessa relação do gestor com os projetos desenvolvidos na empresa, um aspecto colaborativo de troca de informações, beneficiando o estabelecimento e a execução das estratégias (Mintzberg, 2010). No Quadro 1 estão descritos os planos das informações, das pessoas e da ação e os respectivos papéis desempenhados em cada um deles.

Quadro 1 – Os papéis do gestor

Estruturando e Programando o Trabalho		
	Interno	Externo
PI	<p>Monitoramento: buscar informações sobre operações internas ou eventos externos.</p> <p>Centro nervoso: o gerente se torna o membro mais bem informado.</p> <p>Controle por meio da tomada de decisão: abrangendo diversos aspectos do controle.</p>	<p>Porta-voz: Passa informações externas para o mundo exterior.</p> <p>Centro nervoso: o gerente se torna o membro mais bem informado na unidade.</p> <p>Disseminação: compartilha informações.</p>

PP	<p>Liderança Energizar indivíduos: motivar, apoiar e envolver as pessoas. Desenvolver indivíduos: <i>coaching e mentoring</i>. Construir equipes: reunir pessoas em grupos colaborativos e solucionar conflitos. Fortalecer a cultura: estabelecimento e fortalecimento da cultura da empresa.</p>	<p>Ligação Formação de redes: criar redes de contatos externos e coalizões de apoiadores externos. Representação: representantes oficiais da unidade junto ao mundo externo. Apresentação e convencimento: os gerentes defendem as necessidades da unidade, fazem <i>lobby</i> em prol de suas causas. Transmissão: os gerentes são alvos de ações externas de influência. Amortecimento de pressões: os gerentes controlam as pressões decidindo o que transita e como o faz.</p>
PA	<p>Ação Gerenciar projetos: escolhem o que vão comandar. Manejar perturbações: gerencia imprevisto, problema, surgimento de novo concorrente e outras perturbações.</p>	<p>Negociação Formar coalizões e mobilização de apoio: coalizões e redes estabelecidas para apoiar e conduzir negociações e ser capaz de tomar decisões sensatas.</p>

Fonte: Mintzberg (2010, p. 60-99)

Para a pesquisa de campo, junto aos gestores entrevistados, foi aplicado o modelo de planos das informações, pessoas e ação, como descritos no Quadro 1, e aplicados em categorias na análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

1.2 Empresas orientadas a projetos

Além do papel do gestor, neste artigo, é considerado o modelo de negócio com base em empresas orientadas a projetos. O projeto, nesse tipo de empresa, é o principal mecanismo para coordenar e integrar todas as principais funções do negócio. Algumas empresas beneficiam-se da estrutura por projetos, muito comum em consultoria e serviços profissionais como: contabilidade, publicidade, *design* gráfico, advocacia, gestão e relações públicas; indústria cultural, como: moda, filme, *video games*, mídia digital; indústria de alta tecnologia em produção de *software*, *hardware* e multimídia; produtos e sistemas complexos, como: construção civil, transportes, telecomunicações e infraestrutura (Sydow, Lindkvist & Defillippi, 2004).

Hobday (2000) define empresa orientada a projetos como uma forma organizacional na qual o projeto é a unidade primária para produção, inovação e competição. Gareis (2004) reforça a orientação estratégica para desempenhar, de maneira eficaz. O modelo de negócio de empresa orientada a projetos considera os projetos não apenas como ferramentas para execução de processos complexos, mas como opção estratégica de gestão pelos projetos, com marcante descentralização de responsabilidades, qualidade assegurada pelas equipes de projetos, orientação para os objetivos a serem entregues e clareza do papel do gestor como representante dos interesses da empresa, como também, a garantia da entrega dos produtos, serviços ou resultados dos projetos (Gareis & Huemann, 2000). Na empresa orientada a projetos, a estrutura organizacional deve estar vinculada ao gerenciamento dos diversos projetos e envolver prioridades claras na alocação dos recursos disponíveis. A empresa de toda a empresa para a execução de projetos é uma responsabilidade de todos e tem como prioridade atender às solicitações dos clientes (Artto, Martinsuo & Aalto, 2001).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste artigo foi compreender como os gestores estão lidando com a maioria dos empregados em *home office* devido ao isolamento social provocado pela pandemia da Covid-19, optou-se pela pesquisa qualitativa por ser um método de reunião de dados vistos como mais natural para buscar o entendimento de um mundo socialmente construído e subjetivo. Baseia-se em questões internas, focaliza a flexibilidade e a falta de estrutura para permitir que a teoria e os conceitos procedam em conjunto. Os resultados são ditos pela generalização teórica, profunda, rica e significativa (Amaratunga, Baldry, Sarshar & Newton, 2002; Eisenhardt & Graebner, 2007).

Definiu-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplos. Yin (2005) afirma que é uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. O método é oportuno quando se quer responder as perguntas “como” e “por quê” e quando o fenômeno pesquisado é contemporâneo e se tem pouco conhecimento sobre os acontecimentos. Eisenhardt (1989) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que focaliza o entendimento dos acontecimentos dentro de um único ambiente. Essa estratégia envolve um ou mais casos para criar constructos teóricos, proposições e teoria de alcance médio a partir de evidência empírica, baseada em caso (Collis & Hussey, 2005; Stake, 1995; Remenyi, Money, Price & Bannister 1994). A realização desta pesquisa, parte da premissa de que o atual cenário mundial exige reflexões e busca de novas práticas de gestão capazes de atender às necessidades da empresa e as pessoas que nela trabalham. As publicações de pesquisas sobre a pandemia da Covid-19 fazem parte da construção de novos aprendizados para os estudos organizacionais.

O critério de escolha dos casos foi por conveniência e pelo acesso aos profissionais que participaram das entrevistas (Marconi & Lakatos, 2005). Foram entrevistados três gestores de empresas de diferentes ramos de atividades, sendo elas: consultoria em *software* de gestão empresarial, consultoria em tecnologia de meio de pagamento e agência de publicidade. Todos os participantes da pesquisa têm mais de quatro subordinados e estão há pelo menos dois anos na empresa. As entrevistas foram realizadas, nos meses de março e abril de 2021, por telefone e videoconferência, com duração média de 60 minutos, e o uso dos aplicativos Zoom e Google Meet, devido a impossibilidade de fazer de forma presencial respeitando o isolamento social. Utilizou-se questionário semiestruturado para a condução das conversas (Malhotra, 2001). As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas com o uso da técnica de análise de conteúdo por meio do *software* ATLAS.ti.

A escolha da análise de conteúdo, como técnica para o tratamento dos dados coletados, foi feita por ser aplicada nas transcrições de entrevistas. Além de servir para as pesquisas exploratórias ou de descobertas, e tratamento de grande quantidade de dados (Vergara, 2008). Para a escolha das categorias de análise optou-se pelo modelo de papéis do gestor nos planos das informações, das pessoas e da ação (Mintzberg, 2010) apresentado no Quadro 1 considerando que as categorias analíticas são definidas por Bardin (1977, p. 117) como “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.” Assim permitindo analisar como os gestores estão lidando com a gestão das equipes de projetos em *home office*.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Os casos são descritos com base nos dados e informações coletados nas entrevistas realizadas com os gestores. Para garantir o anonimato, os entrevistados são identificados por nomes fictícios. O entrevistado Eduardo é gerente de projetos de TI, o entrevistado Targino é sócio de uma consultoria de meio de pagamento e a entrevistada Nina é gestora de planejamento de uma agência de publicidade. O questionário semiestruturado foi dividido em perfil demográfico, rotina de doméstica e de trabalho antes e durante a pandemia e papéis desempenhados como gestor na pandemia, apresentados na análise comparada dos entrevistados e ilustrado no Quadro 1.

3.1 Descrição dos casos

A seguir são descritos os perfis dos entrevistados e como era a rotina pessoal e profissional antes da pandemia da Covid-19, como está o trabalho em casa desde o início de 2020.

3.1.1 Estudo de caso 1: consultoria de *software* de gestão empresarial

Eduardo tem 59 anos, trabalha como gerente de projetos de Tecnologia da Informação (TI). É graduado em Engenharia Mecânica e em Direito. Iniciou a vida profissional na área de TI em um dos maiores bancos privados do Brasil. Em seguida mudou de emprego, trabalhando durante oito anos em uma empresa de TI, desenvolvedora de *software* em São Paulo. Decidiu abrir sua própria consultoria de TI junto com quatro colegas de trabalho. Ficaram nesse negócio por cinco anos quando Eduardo resolveu sair dessa sociedade. Fundou outra consultoria tendo como sócia a esposa. Posteriormente, resolveu fechar a consultoria e voltar a trabalhar com vínculo empregatício em consultoria de *software* de gestão empresarial

Faz quatro anos que o entrevistado trabalha em uma consultoria com sede na Índia, que emprega mais de 150.000 pessoas, e tem como um dos serviços a implantação do sistema SAP, aplicativo alemão de gestão, em diversos países. As equipes de projetos atuam em *home office*. Eduardo iniciou um novo projeto em fevereiro de 2020. A implantação do projeto está acontecendo no México, Peru, Colômbia, Brasil, Canadá e Estados Unidos de forma gradativa. A equipe de projetos é formado por oito consultores sob sua coordenação.

Com relação à rotina no isolamento social, Eduardo relata que não mudou muito. Está sem sair de casa para praticar corrida e precisa lidar com os afazeres domésticos e com as atividades escolares do filho adolescente. Sobre ter um local reservado para o trabalho, Eduardo disse que continua a trabalhar no mesmo lugar de antes. Na mesa da sala de visitas porque é mais confortável. E está dividindo o mesmo espaço com o filho. Mas sempre foi sua estação de trabalho. Perguntado sobre a rotina de trabalho antes da pandemia da Covid-19, o entrevistado declarou que trabalha 12 horas por dia de segunda a sexta e reserva os finais de semana para descansar. E que essa rotina não foi modificada. Quanto aos recursos para desenvolver seu trabalho, a consultoria fornece equipamentos como *notebook* e celular para os gerentes de projetos.

3.1.2 Estudo de caso 2: consultoria em tecnologia de meio de pagamento

Targino tem 67 anos, é graduado em Administração e no início da trajetória profissional trabalhou na indústria têxtil por seis anos na área administrativa e de Tecnologia da Informação. O ingresso na área de TI foi em uma grande empresa varejista em Recife, onde permaneceu por 20 anos quando ocupou a posição de Diretor de TI. Em 1996, fundou sua consultoria, empresa de tecnologia em meio de pagamento. Atualmente tem seis consultores de projetos e seus clientes estão localizados nos Estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Alagoas, São Paulo e Mato Grosso.

Para Targino, a rotina em casa mudou muito pouco porque mora sozinho e já trabalha em *home office* faz dez anos pois a área de TI permite essa prática. Tem um espaço em casa reservado para as atividades profissionais. Sua carga horária de trabalho, antes da pandemia, era de dez horas diárias entre trabalho no escritório e em visitas aos clientes. Nos finais de semanas aproveita para praticar ciclismo e trabalha apenas em casos de emergência. No início do isolamento social, não pode visitar clientes e o mercado varejista de vestuário e calçados, onde atua, sofreu forte impacto financeiro por causa do fechamento das lojas de *shopping center* e de rua. Atualmente está trabalhando no máximo cinco horas por dia em *home office* devido a redução no número de projetos em andamento.

Tem como prática fazer viagens regulares para a Europa e o Canadá e acompanhar as tendências de tecnologias de meios de pagamento. Conseguiu, no final de 2020, viajar para o Canadá, podendo assim, visitar o mercado varejista e observar as mudanças causadas pelo isolamento social e novos recursos disponíveis para os consumidores.

Nos últimos meses perdeu dois clientes, um lojista de calçados e um de vestuário, no em Recife e em Natal, respectivamente. Foram negócios que encerraram as atividades por causa da pandemia. O varejo está passando por uma crise sem precedentes na história e Targino reduziu os valores cobrados para manter a carteira de clientes e colaborar com a continuidade dos negócios. Contudo, não demitiu nenhum consultor de projeto apesar da redução da receita.

3.1.3 Estudo de caso 3: agência de publicidade

A entrevistada Nina, 50 anos, é formada em Publicidade e atua como gerente de planejamento de uma agência de publicidade em São Paulo faz quatro anos. A entrevistada é membro da equipe composta por quatro executivas (os) que fazem a gestão de toda a agência de publicidade e que emprega mais de 60 pessoas.

Com relação à rotina de casa teve que se adaptar porque estava habituada a trabalhar na agência de publicidade a maior parte da jornada de trabalho. Tem sentido falta do tempo para as atividades de manutenção da casa e exercícios físicos regulares. Tem aproveitado os finais de semana para a limpeza da casa. Quanto ao local de trabalho reservado ao *home office*, Nina escolheu a mesa de jantar porque é mais formal. A outra opção era seu quarto dando uma impressão de informalidade. Contudo, adotou o hábito de retirar o *notebook* e material de trabalho, ao final do dia, e fazer as refeições na mesa de jantar mantendo assim o conforto na hora de se alimentar. Mas declarou que sente falta de um local específico para as atividades profissionais. Para ela seria importante a agência de publicidade ter fornecido recursos como cadeira, mesa e computador, melhorando sua produtividade e bem-estar.

Nina trabalhava, antes da pandemia, entre dez a doze horas por dia na agência de publicidade e oito horas nos finais de semana, quando necessário. Desde o início do isolamento

social está trabalhando oito horas por dia e não trabalha nos finais de semana. O que mudou na rotina de trabalho foi um controle maior por parte dos seus gestores em relação às suas horas de trabalho em casa. São feitas reuniões todos os dias com as equipes de projetos e a forma de remuneração dos empregados deixou de ser salário fixo para salário variável de acordo com as horas trabalhadas. Além da retirada do benefício do vale-refeição.

3.2 Análise comparada dos papéis do gestor

De acordo com os depoimentos dos gestores entrevistados foram identificados os papéis desempenhados para lidar com as diversas mudanças provocadas pela pandemia da Covid-19, apresentados aqui por meio de análise comparada com base nos planos de informações, pessoas e ação descritos por Mintzberg (2010) e apresentados no Quadro 1.

Em relação ao **plano das informações** há papéis que o gestor desempenha, tais como: **monitoramento, centro nervoso interno e externo, controle por meio da tomada de decisão, porta-voz e disseminação** (Mintzberg, 2010). Nos depoimentos foi possível detectar que Eduardo, por ser gestor de equipe que trabalha em *home office*, já tinha como prática o monitoramento das informações por meio de relatórios, planilhas e cronograma de acompanhamento dos projetos. Sua atuação como centro nervoso também pode ser descrita pela necessidade de estar sempre muito bem informado sobre o andamento dos projetos e com isso garantir a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Relatou que com a pandemia da Covid-19 passou a fazer um acompanhamento mais frequente, por videoconferência, para conversar sobre as diretrizes da consultoria no momento atual. De acordo com Eduardo: “Tenho conversado diariamente com a minha equipe de projetos. E introduzi um cafezinho e chá virtual para saber como cada um dos membros da equipe está e se precisa de algo.”

Ainda no plano das informações, o entrevistado Eduardo, no papel de centro nervoso externo relata que tem dedicado parte da jornada de trabalho para se manter informado sobre os desdobramentos da pandemia da Covid-19 no mercado mundial, já que o projeto atual está sendo desenvolvido em unidades de negócios espalhadas pelo mundo. Outro aspecto relevante está na disseminação de informações do negócio e dos cuidados de higiene e psicológico da equipe. Conforme depoimento de Eduardo:

“No *site* da consultoria foram disponibilizadas informações sobre cuidados pessoais de higiene e orientações para manter o equilíbrio emocional nesse momento. E está oferecendo um canal de atendimento psicológico e social para os colaboradores. Achei essas ações importantes e senti que a minha equipe está dando conta do trabalho com o astral elevado.”

O entrevistado Targino, semelhante ao relato do entrevistado Eduardo, reforça que a equipe normalmente trabalha à distância e com a pandemia da Covid-19 não modificou a rotina. Apenas aumentando o número de horas em *home office*. Em relação ao plano de informações, Targino revela que está mais próximo dos empregados com o objetivo de disseminar informações sobre os projetos em andamento. E como centro nervoso acompanha as alterações de práticas do mercado, inclusive com viagens para fora do Brasil, e assim oferece novas soluções aos clientes e garante a qualidade dos serviços prestados. Targino apontou como aspectos importantes no papel de gestor: “Mantive a autonomia que minha equipe já tinha antes. Eles sabem que podem me consultar sempre que precisar. Assim acredito que as pessoas se sentem mais tranquilas. Além disso, disponibilizei computadores mais atualizados (...)”. Neste

relato, o entrevistado Targino coloca o foco nas atividades de monitoramento e apoio considerando que está perto da equipe e isso permite que tenha conhecimento das necessidades e alterações da gestão dos projetos em andamento.

Contrário aos relatos dos entrevistados Eduardo e Targino, a gestora Nina declara que a agência de publicidade fez alterações na forma de remunerar os empregados passando de salário fixo para variável e aumentou o controle das horas trabalhadas por meio de um comunicado impositivo. Essa mudança gerou insegurança por parte das pessoas que estão alocadas nos projetos em andamento. De acordo com Nina:

“Os sócios da agência estão controlando na unha as horas faturadas porque todo mundo passou a ser remunerado por horas trabalhadas. A justificativa foi que não querem mandar ninguém embora. Os sócios só mandam comunicados para as pessoas (...). A comunicação está falha na minha opinião. Tenho tentado fazer a minha parte. Todos os dias faço reunião às 09:30 horas para acompanhar o que está acontecendo nos projetos.”

A entrevistada Nina revela que não está conseguindo dormir direito e está preocupada com a falta de transparência por parte dos proprietários da agência de publicidade. Com isso não tem condições de repassar informações para as outras pessoas do projeto que está desenvolvendo no momento. Diferente dos entrevistados Eduardo e Targino, no plano de informações há pouca atuação da gestora porque a agência de publicidade optou por não trabalhar de forma transparente e objetiva com seus gestores.

No plano das pessoas, os papéis relativos à **liderança** buscam **energizar os indivíduos, desenvolver indivíduos, construir equipes e fortalecer a cultura** aparecem em alguns depoimentos dos entrevistados (Mintzberg, 2010). Para Eduardo, a consultoria de TI onde trabalha, tem mostrado preocupação com as pessoas oferecendo apoio psicológico, palestras e garantindo a integridade dos empregados que trabalhavam nos escritórios e passou a ser 97% da empresa em *home office*. Aqueles que precisam estar presencialmente trabalham em escala de revezamento. E afirma: “O gestor precisa aprender a estar próximo de outra forma. Exercitar a escuta ativa. Dar apoio e estimular as pessoas nesse momento de isolamento. Estou marcando bate-papos com minha equipe para que se sintam acolhidos e para assegurar-me que estão bem”.

Da mesma forma Targino, proprietário da consultoria de tecnologia de meio de pagamento, afirma ter preocupação em fortalecer o ânimo das pessoas e fazer papel de mentor. Tem ajudado os membros da equipe a pensar no futuro de forma positiva e estimulado as pessoas a traçarem planos a médio prazo. Para Targino é importante manter o espírito colaborativo da equipe, e reforça:

“Não é hora de criar mais estresse nas pessoas com excesso de controles. A gestão de projetos tem seus controles próprios. O tempo é o principal controle. Deixar as pessoas pressionadas não vai resultar em aumento da produtividade e qualidade. Muito pelo contrário. Tenho estimulado as pessoas a assistirem cursos e webinar. A se desenvolverem em outros assuntos.”

Nina diz que a liderança está sendo posta à prova desde o começo da pandemia, como reforça em sua fala: “Se a gestora era uma boa gestora pode ser que continue bem sempre. Se a gestora não tem empatia não é agora que vai ter. Esse momento é um teste para a gestão de pessoas.” Quanto à liderança, diferente dos entrevistados Eduardo e Targino, Nina ainda

demonstra uma visão negativa, de acordo com o relato: “Nesse isolamento social, todo dia é escuro. Se colocar uma lanterninha já melhora um pouco para as pessoas se sentirem melhores.”

Ainda no **plano de pessoas**, na **ligação** são analisadas atitudes como **formação de redes, representação, transmissão, apresentação e convencimento e amortecimento de pressões** descritas a seguir por cada um dos entrevistados (Mintzberg, 2010). O entrevistado Eduardo mencionou que mantém contato com outros executivos da área de TI e isso tem sido positivo no fortalecimento das redes de relacionamentos com outros gestores de projetos. As redes de relacionamentos são valiosas para troca de experiências e colaboração no desenvolvimento de melhores práticas de gestão de pessoas. Quanto ao entrevistado Targino faz mais de dez anos que participa de encontros semanais com um grupo de executivos de TI em Recife. Com o isolamento, as conversas permanecem, só que à distância. O entrevistado considera que é uma forma de amortecer a pressão que está em cima do gestor. Para ele:

“Já passamos por outras dificuldades (...) nos apoiamos e isso ajuda muito. Mantem o clima de esperança. Acreditamos que o líder cuida do líder. Apesar da maioria já ter tomado as duas doses da vacina ainda estamos receosos dos encontros presenciais. Só sei uma coisa: vamos comemorar quando tudo isso acabar.”

Para Nina, a pandemia tem mostrado que é a oportunidade de liderar pelo exemplo e reduzir a pressão com uma comunicação clara. O gestor deve dizer como está se sentindo também. Dizer o que está acontecendo. Posicionar a equipe quanto à situação atual e apontar para novos objetivos.

No **plano da ação**, no aspecto da **ação**, são analisados como **gerenciar os projetos e manejar perturbações** com o objetivo de manter os projetos em andamento e a equipe trabalhando cada vez mais de forma colaborativa (Mintzberg, 2010). Os casos analisados, neste artigo, são de empresas orientadas a projetos, sendo elas consultoria de TI, consultoria de tecnologia em meio de pagamento e agência de publicidade.

Nina ressalta que é preciso garantir que os projetos em desenvolvimento sejam concluídos, como indica no seu relato: “Venho falando com meu gestor sobre as campanhas publicitárias e insistindo na importância de finalizar com qualidade superior. Até porque tenho receio de ele corte alguns projetos (...) tenho que brigar por minha equipe.”

Nas ações de gerenciar projetos, Eduardo aponta a necessidade de cuidar das perturbações inerentes aos momentos de incertezas. Alguns membros da equipe de projetos estavam ansiosos e preocupados com a continuidade dos projetos de implantação do *software* SAP devido ao alto custo e duração desses projetos. Para Eduardo cuidar dessas instabilidades e perturbações é corriqueiro em gestão de projetos. Mas não ficou claro se tem buscado apoio e coalizões para manter os projetos.

Entretanto, Targino deixa claro que precisará recorrer a recursos financeiros externos para garantir a continuidade dos projetos e manter a equipe de consultores, apesar da redução de demanda de serviços em decorrência dos clientes serem varejistas de calçados e vestuário.

De acordo com Nina a agência de publicidade precisa criar uma cultura de gestão de projetos mais descentralizada. Como observado em seu depoimento:

“Nosso trabalho é fragmentado e não sabemos qual é o produto final do projeto. As pessoas não têm noção do que estão fazendo e em qual projeto estão. Tem uma pessoa na agência que centraliza as informações de todos os projetos em desenvolvimento e ela aloca os gestores e equipes de projetos e controla tudo. Como estamos em casa, o

que antes era resolvido numa conversa na sala de café agora fica sem sentido. Estamos sem visão do todo.”

Os resultados das entrevistas apontam para o desempenho dos papéis nos planos das informações, das pessoas e ação dado que já são empresas que desenvolvem e implantam projetos. Contudo, as consultorias de TI apresentam maior maturidade na gestão de pessoas em *home office*. É importante ressaltar que as empresas que participaram da pesquisa têm como razão de ser o projeto. As diferenças entre elas estão no tamanho, no tempo de experiência dos gestores e nos modelos de negócios de cada uma delas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi compreender os papéis dos gestores em empresas orientadas a projetos desde o início do isolamento social provocado pela pandemia da Covid-19. Observa-se que no plano das informações houve maior atuação, por parte dos entrevistados, nos papéis de monitoramento das equipes de projetos e o acompanhamento frequente, tanto para controlar as entregas e resultados como para cuidar da saúde física e mental das pessoas em isolamento social. Nota-se a preocupação em ser o centro nervoso interno e externo, exigindo um olhar atento para estar atualizado com o que está acontecendo na empresa, no mercado brasileiro e no mundo. Observa-se que o controle das atividades desenvolvidas tem ajudado na tomada de decisão e na resposta às oscilações e ajustes das práticas de negócio. Nos relatos, os entrevistados mencionam a necessidade de ser porta-voz das mudanças estratégicas, novas diretrizes, resultados e a perspectiva do futuro.

Já no plano das pessoas, a liderança aparece nos papéis de energizar os membros da equipe, no desenvolvimento das pessoas e no estímulo para que participem de atividades que sejam diferentes daquilo que fazem no dia a dia. Outro papel, presente nos relatos, é o de construir equipes e manter o clima de colaboração durante esse período e com o trabalho realizado à distância. Está claro que há maior cuidado, por parte dos gestores entrevistados, na inclusão de atividades informais para melhorar o ânimo das pessoas e continuarem a ter contato com o mundo externo. Nos papéis de ligação há maior presença na formação de redes e manutenção das relações sociais, por meio de contato com pares e gestores de outras empresas, para atualização e monitoramento da área de TI. Além da representação da empresa junto aos clientes em videoconferências e comunicados.

No plano da ação, os papéis de ação e a gestão de projetos estão presentes em todos os relatos dado que trabalham com projetos. E como é inerente a esse modelo de negócios a necessidade de manejar perturbações foi descrita como uma constante no atual cenário organizacional. Com relação aos papéis de negociação, a formação de coalizões não apareceu nas falas dos gestores entrevistados e a mobilização de apoio está presente na busca por recursos externos e negociações internas.

Os gestores entrevistados demonstram preocupação redobrada com o bem-estar dos membros das suas equipes e com a continuidade do negócio, conseqüentemente, a garantia dos postos de trabalho.

Os resultados apresentados reforçam a importância do papel do gestor no desafio de monitorar a equipe com criatividade e respeito, comunicar de forma objetiva e transparente, dar sentido ao trabalho realizado e garantir a continuidade dos negócios à distância. E de forma natural, os papéis do gestor também se inclinam a sofrer transformações adaptativas diante de novos formatos de trabalho, com menos escritórios e mais qualidade de vida.

Sugere-se o avanço da teoria dos papéis do gestor pelo desenvolvimento de habilidades que sejam capazes de transpor à distância e a falta do contato social por meio do autoconhecimento, da empatia, da adaptabilidade e do desenvolvimento de projetos e de equipes majoritariamente em *home office*.

Este artigo limitou-se ao estudo de três casos em consultorias de TI e agência de publicidade. Propõe-se a ampliação da investigação em outros modelos de negócios, o aprofundamento de aspectos como a qualidade de vida dos profissionais nos períodos de isolamento social, o levantamento dos desafios de estar no papel de gestor e desempenhar, ao mesmo tempo, os papéis da vida pessoal, assim como entender a percepção dos membros das equipes de projetos das empresas pesquisadas e permitir a comparação dos papéis dos gestores e as expectativas dos subordinados.

REFERÊNCIAS

- Almeida, J. M. S (2020). O que mudou no trabalho do CEO? *GVExecutivo*, 19(4), p.18-21.
- Amaratunga, D.; Baldry, D; Sarshar, M & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: an application of “mixed” research approach. *Work Study*, 51(1), p. 17-31.
- Araujo, L. C. G. De. (2001). *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Arto, K. A; Martinsuo, M. & Aalto, T. (2001). *Project Portfolio Management: strategic management through projects*. First edition, Helsinki.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. 70. ed. Lisboa.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge: Massachusetts, 1938.
- Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M. & Schaefer, S. (2006). *A Economia da Estratégia*. 3a.ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Davenport, J. (2006). UK Film Companies: project-based organizations lacking entrepreneurship and innovativeness? *Creativity and Innovation Management*, 15(3), p. 250-257.
- Eisenhardt, K. M. (1989) *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550.
- Eisenhardt, K. M.; Graebner, M. E. (2007). *Theory Building from Cases: opportunities and challenges*. *Academy of Management Journal*, 50 (1), p. 25-32.
- Fayol, H. (1958). *Administração Industrial e Geral*. 3a. ed. Editora Atlas: São Paulo.
- Gareis, R. & Huemann, M. (2000). Project Management Competences in the Project-oriented Organisation. *The Grover Handbook of Project Management*.
- Grove, A. S. (1983). *High Output Management*. New York: Vintage Books.
- Hobday, M. (2000) The Project-based Organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29, p. 871-893.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasil. Recuperado de <https://covid19.ibge.gov.br/>.
- Kotter, J. (1986). *The General Manager*. New York: Free Press London: Collier Macmillan.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Marconi, M. De A. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2014). *Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Motta, F. C. P. & Vasconcelos, I. F. F. G. De (2004). *Teoria Geral da Administração*. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Oliveira, D. P. R. De (2002). *Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial*. 13. Ed. São Paulo: Atlas.
- OPAS. Organização Pan-Americana de Saúde. São Paulo. Recuperado de https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875.
- PNAD COVID19 (2020). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. *O IBGE Apoiando o Combate à Covid-19*. Recuperado de <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid>
- Remenyi, D.; Money, A.; Price, D. & Bannister, F. (1994). The creation of knowledge through case study research. *The Irish Journal of Management*, Cambridge University Press.
- Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*, EUA: Sage Publications.
- SPE (2021). *Secretaria de Política Econômica*. Recuperado de <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/orgaos/spe>
- Sydow, J.; Lindkvist, L. & Defillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. *Organization Studies*, 25(9), p. 1475-1489.
- Our World in Data (2021). Recuperado de <https://ourworldindata.org/>.
- Quinn, R. E.; Faerman, R.; Thompson, M.; Mcgrath, M. & Clair, L. S. St. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- WHO (2021). World Health Organization. Geneva. Recuperado de <https://covid19.who.int/>.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.