

## ARTIGOS

### COMO A COVID-19 AFETOU A GESTÃO EM EMPRESAS ORIENTADAS A PROJETOS?

### HOW HAS COVID-19 AFFECTED PROJECT-ORIENTED COMPANIES' MANAGEMENT?

#### RESUMO

O objetivo deste artigo foi entender como os gestores lidaram com a equipe em home office durante a pandemia da Covid-19. Foram realizadas entrevistas com gestores de empresas orientadas a projetos para identificar suas práticas de gestão nesse contexto. O método de análise de conteúdo foi utilizado para comparar os relatos dos entrevistados e identificar as ações dos gestores nos planos das informações, das pessoas e da ação, seguindo o modelo de Mintzberg (2010). Os resultados indicaram que os gestores mantiveram contato regular com as equipes no plano das informações, estimularam os colaboradores e reforçaram o ambiente colaborativo no plano das pessoas e desempenharam, principalmente, a gestão de projetos, no plano da ação ao lidarem com as incertezas advindas da pandemia. A pandemia da covid-19 trouxe diversos desafios para as empresas e a compreensão das práticas de gestão empregadas como forma de agir em situações complexas.

**Palavras-chave:** gestão; projetos; pandemia.

**Maria Lucia Granja Coutinho**  
**mlgranjacoutinho@gmail.com**

*Pós-doutoranda em*

*Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Mestrado e*

*Doutorado em Administração - FEA - USP. Pesquisadora CAPES. Pitacivaba - SP - BR.*

**Alexandre Mendes da Silva**  
**alexandre.mendes72@usp.br**

*Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado FEA- USP. Professor Universidade Mackenzie. São Paulo - SP - BR.*

#### ABSTRACT

The objective of the article was to understand how managers dealt with the team working from home during the COVID-19 pandemic. Interviews were carried out with managers of project-oriented companies to identify their management practices in this context. The content analysis method was used to compare the interviewees' reports and identify the managers' actions in terms of information, people, and action, following the model by Mintzberg (2010). The results indicated that managers maintained regular contact with the teams in terms of information, encouraged employees, reinforced the collaborative environment in terms of people, and mainly carried out project management

in terms of action when dealing with the uncertainties arising from the pandemic. The COVID-19 pandemic brought several challenges for companies and understanding the management practices used as a way of acting in complex situations.

**Keywords:** management; projects; pandemic.

## 1 INTRODUÇÃO

Na China, em novembro de 2019, surgiram os primeiros casos do novo coronavírus, e, em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou pandemia para a Covid-19. A rápida contaminação e a internação prolongada dos pacientes causaram preocupação com o colapso da rede de saúde e um elevado número de óbitos. A maioria dos países do mundo precisou decretar o isolamento social devido ao contágio exponencial do coronavírus, resultando na transferência de trabalho presencial para *home office*. No Brasil, em setembro de 2020, cerca de 7,9 milhões de brasileiros estavam trabalhando remotamente (PNAD COVID19, 2023).

Conforme explicado por Hu, Lee e Zou (2021), a covid-19 demandou reações imediatas dos governos, instituições públicas e privadas para lidar com problemas nunca antes enfrentados, tanto em nível local quanto internacional. Naquele período, manter as empresas em funcionamento, preservar os empregos, continuar a produção e fornecer serviços essenciais, além de adaptar-se ao “novo normal”, foram alguns dos desafios a serem superados.

O gestor, naquele momento, teve 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 continuasse a trabalhar (Silva; Moraes, 2021). E com base no exposto, este artigo teve como objetivo compreender como os gestores de empresas de projetos agiram para lidar com a

crise provocada pela covid-19 e gerenciaram os projetos em andamento para atenderem aos prazos definidos, produzirem os resultados esperados e agregarem novos conhecimentos às equipes envolvidas (Shinoda; Maximiano; Sbragia, 2015).

Pesquisadores e executivos, reconhecidos em suas áreas de atuação, dedicaram-se, durante décadas, ao estudo e à prática do gerenciamento, em um processo que se inicia com a descrição de Fayol (1958) sobre as funções do administrador, em busca de respostas à seguinte 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 imprevisível, 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 holística, como o sistema nervoso, que inclui o cérebro em relação ao resto do corpo humano, e que coordena a manutenção do sistema corporal direcionando as ações necessárias, de maneira eficaz, para que o organismo se adapte 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 às 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 XXI, 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 as mudanças e testar soluções para momentos de incertezas, como o período vivido na pandemia.

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

Oliveira (2002) e Araújo (2001) consideram as oito características mais importantes para a excelência do trabalho gerencial, sendo elas:

- a) comportamentais, em que 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) habilidade em inovar e estimular a mudança organizacional;
- c) ter o conhecimento como postura pessoal;
- d) possuir foco nos negócios;
- e) possuir conhecimento específico, conhecendo as tecnologias de gestão organizacional mais empregadas e para facilitar a tomada de decisão;
- f) deter conhecimento genérico no sentido de ser um especialista na área que atua, mas também conhecer as demais áreas da empresa;
- g) atender às demandas do mercado e;
- h) conhecer aspectos econômicos, sociais e políticos que possam impactar a empresa.

Assim, ressalta-se a relevância dos estudos a respeito dos papéis desempenhados

pelo gestor, e, em especial, no cenário de incertezas e mudanças em caráter emergencial, entre os anos de 2020 e 2021, na gestão de equipes de projetos em Tecnologia da Informação (TI) e Publicidade, em empresas que são orientadas a projetos. Este é um estudo qualitativo, exploratório, com a utilização de estudo de casos múltiplos com coleta de dados por meio de entrevistas com aplicação de análise de conteúdo. A escolha das empresas estudadas foi feita por acessibilidade e conveniência. Os resultados encontrados apontam que os gestores desempenham seus papéis nos planos das informações, das pessoas e da ação propostos por Mintzberg (2010).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Os estudos sobre os papéis do gestor nas organizações têm como principal fundamentação teórica, neste artigo, os conceitos desenvolvidos por Mintzberg (2010) e outros autores, e são apresentados com o propósito de descrever as principais linhas de pensamento sobre o desempenho do papel de gestor na literatura acadêmica.

### 2.1 PAPÉIS DO GESTOR

De acordo com Maximiano (2004), um dos estudos mais relevantes dos papéis do executivo é o apresentado por Henry Mintzberg (1973). Sua pesquisa contou 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 desenvolveu uma nova visão do trabalho do gestor e obteve conclusões sobre o caráter de semelhança entre as atividades dos gestores estudados, mesmo em diferentes contextos, demonstrando a imprevisibilidade e a complexidade do trabalho gerencial. Os papéis do executivo identificados nesse estudo, para entender quais as atividades desenvolvidas pelo gestor, foram influenciados pelo conceito do papel interpretado por um ator em uma peça de teatro. Apesar da predefinição

do papel, a interpretação e o desempenho têm influências no comportamento individual para elaboração do personagem, pois vai depender das possibilidades, da complexidade das funções gerenciais e da posição ocupada. O executivo desempenha diversos papéis como os interpessoais, os informacionais e os decisoriais (Mintzberg, 2010), que são descritos a seguir:

- a) 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 à função de executivo:
- imagem do chefe (*figurehead*), papel básico do gestor;
  - líder (*leader*), que, por sua vez, é a fonte de inspiração para toda a hierarquia e;
  - contato (*liaison*), pois há forte significância das relações horizontais dentro do trabalho gerencial;
- b) papéis informacionais: refere-se ao conjunto de atividades gerenciais que diz respeito à recepção e à transmissão de informações. Os papéis informacionais são:
- monitor (*monitor*), em que se procura informações para detectar mudanças, identificar problemas e oportunidades, e construir conhecimento sobre o contexto em que se localiza;
  - disseminador (*disseminator*), que é o ato de olhar para dentro da empresa; e;
  - porta-voz (*spokesman*), em que o papel do executivo é transmitir a informação para fora da empresa. Cabe ao gestor manter dois grupos informados, visto que o primeiro é formado pelos influenciadores-chave e o segundo pelos demais *stakeholders*;
- c) 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:
- empreendedor (*entrepreneur*), o gestor é visto como explorador de oportunidades, solucionador de problemas e realizador de mudanças;
  - manipulador de distúrbios (*disturbance handler*), o gestor age em situações inesperadas que exigem mudanças, ou seja, resolvidor de conflitos;
  - alocador de recursos (*resource allocator*), o executivo assume o papel de coração da estratégia organizacional e;
  - negociador (*negotiator*), é a função considerada como sendo a parte mais vital do trabalho do gestor.

Na mesma linha de investigação sobre o que faz o gestor, Grove (1983), *Chief Executive Officer* (CEO) da Intel nos anos 1980, descreveu as principais atividades do executivo para alcance de resultados e encontrou, como respostas frequentes, atividades que são cotidianas para os 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) finaliza, reforçando a sutileza no cotidiano dos gestores —enquanto participam da vida da empresa, fazendo o que consideram ser o seu trabalho, também são modelos para as pessoas — sejam subordinados, sejam colegas e, até mesmo, seus supervisores.

Para Kotter (1986), os gerentes elaboram suas agendas, agem para cumpri-las e costumam ser flexíveis e oportunistas, sempre visando ao alcance dos objetivos e metas organizacionais; também 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 visando ao longo prazo. Assim, seis são os papéis comuns aos gerentes:

- a) tomador de decisões em ambientes com escassez de recursos e com diversidades de necessidades;
- b) gerenciamento do conjunto básico de objetivos, políticas e estratégias em ambientes de incertezas;
- c) resolvidor de problemas;
- d) monitoramento de informações e obtenção de cooperação dos subordinados e chefia para o alcance dos objetivos organizacionais;
- e) manutenção do relacionamento com os diversos stakeholders, e por fim;
- f) motivador, coordenador e controle de seu amplo e variado grupo de subordinados. O gestor precisa, nesse sentido, considerar tanto o conhecimento, como as características comportamentais, o que inclui aspectos motivacionais e temperamentais.

O modelo gerencial desenvolvido por Quinn *et al.* (2003) colaborou para o entendimento da representação dos gerentes, sendo composto pelos papéis desempenhados sob o ponto de vista dos desafios que eles têm que enfrentar usando suas competências em respostas às situações gerenciais encontradas no dia a dia. Esses 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 à alta administração dentro de grandes empresas. Todavia, as responsabilidades gerenciais variam de acordo com a experiência e a hierarquia do executivo, de como ele desempenha os papéis de liderança, seu grau de compromisso e dos resultados que deverá entregar (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 chamadas por Mintzberg (2010, p. 60) de “na direção do resto da organização”, em que se nota o ambiente externo formado pelos clientes, fornecedores e parceiros. O modelo de gestão (figura 1) é a proposta de Mintzberg (2010) após 37 anos do seu primeiro estudo, a qual buscou oferecer uma visão atualizada para ajudar a entender o que o gerente faz e quais são 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).

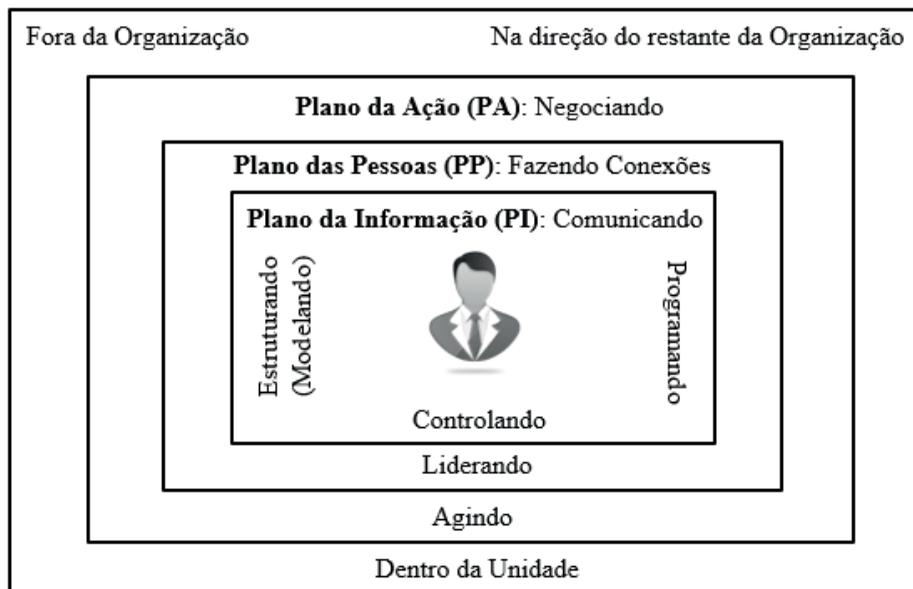
A primeira camada no centro do modelo de gestão, denominada ‘plano das informações’, diz respeito à comunicação em

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, em decorrência 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, hoje, na atual organização do trabalho, encarado como uma forma de garantir a tomada de decisões, a realização das tarefas e o 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 o papel de

líder e conectar os subordinados ao ambiente externo. Dentro da empresa, o gerente 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 do gerente 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 ‘aquele que faz’. Quanto ao ambiente interno, o gerente deve agir por meio da gestão de projetos e lidar com perturbações, e, no ambiente externo, sua ação é negociar para formar coalizões e conduzir acordos e contratos (Mintzberg, 2010).

Figura 1 - Modelo de gestão



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

Na perspectiva da ação, Mintzberg (2010) 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.

No quadro 1, estão descritos os planos das informações (PI), das pessoas (PP) e da ação (PA) e os respectivos papéis desempenhados em cada um deles.

Quadro 1 - Os papéis do gestor

Estruturando e Programando o Trabalho		
	Interno	Externo
PI	<p><b>Monitoramento:</b> buscar informações sobre operações internas ou eventos externos.</p> <p><b>Centro nervoso:</b> o gerente se torna o membro mais bem informado.</p> <p><b>Controle por meio da tomada de decisão:</b> abrangendo diversos aspectos do controle.</p>	<p><b>Porta-voz:</b> passa informações externas para o mundo exterior.</p> <p><b>Centro nervoso:</b> o gerente se torna o membro mais bem informado na unidade.</p> <p><b>Disseminação:</b> compartilha informações.</p>
PP	<p><b>Liderança</b></p> <p><b>Energizar indivíduos:</b> motivar, apoiar e envolver as pessoas.</p> <p><b>Desenvolver indivíduos:</b> <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>.</p> <p><b>Construir equipes:</b> reunir pessoas em grupos colaborativos e solucionar conflitos.</p> <p><b>Fortalecer a cultura:</b> estabelecimento e fortalecimento da cultura da empresa.</p>	<p><b>Ligação</b></p> <p><b>Formação de redes:</b> criar redes de contatos externos e coalizões de apoiadores externos.</p> <p><b>Representação:</b> representantes oficiais da unidade junto ao mundo externo.</p> <p><b>Apresentação e convencimento:</b> os gerentes defendem as necessidades da unidade, fazem <i>lobby</i> em prol de suas causas.</p> <p><b>Transmissão:</b> os gerentes são alvos de ações externas de influência.</p> <p><b>Amortecimento de pressões:</b> os gerentes controlam as pressões decidindo o que transita e como o faz.</p>
PA	<p><b>Ação</b></p> <p><b>Gerenciar projetos:</b> escolhem o que vão comandar.</p> <p><b>Manejar perturbações:</b> gerenciam imprevisto, problema, surgimento de novo concorrente e outras perturbações.</p>	<p><b>Negociação</b></p> <p><b>Formar coalizões e mobilização de apoio:</b> 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, das pessoas e da ação, como descritos no quadro 1, por meio de categorias na análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

## 2.2 EMPRESAS ORIENTADAS A PROJETOS

Além do papel do gestor, neste artigo, é considerado, também, 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, *videogames*, produtos e sistemas complexos, como construção civil, transportes, telecomunicações e infraestrutura, entre outras (Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004).

Hobday (2000) define empresa orientada por 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 (Gareis; Huemann, 2000). Na empresa orientada, há projetos, a estrutura organizacional deve estar vinculada ao gerenciamento dos diversos projetos e envolver prioridades claras na alocação dos recursos disponíveis. O envolvimento 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).

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste artigo foi compreender como os gestores estavam lidando com a maioria dos empregados em *home office* devido ao isolamento social provocado pela pandemia da covid-19. Para isso, 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, e que se baseia em questões internas, flexibilidade e na 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 *et al.*, 2002; Eisenhardt; Graebner, 2007).

Definiu-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplos (Bruning; Godri; Takahashi, 2018). Yin (2005) afirma que é uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. O método é oportuno quando se quer responder às perguntas “como” e “por quê” e quando o fenômeno pesquisado é contemporâneo e tem-se 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 (Collis; Hussey, 2005; Stake, 1995; Remenyi *et al.*, 1994). Porém tem, como característica, ser um método cujo poder de generalização é baixo, mesmo com a aplicação criteriosa do método científico (Ventura, 2007). 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 às pessoas que nela trabalham. E 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, 2010). O método de coleta de informações utilizado foi a entrevista. 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 nas empresas. As entrevistas foram realizadas, nos meses de março e abril de 2021, por telefone e videoconferência, com duração média de 60 minutos, com o uso dos aplicativos *Zoom* e *Google Meet*, devido à impossibilidade de fazer de forma presencial, respeitando o isolamento social vigente à época. 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 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.” Isso permitiu analisar como os gestores estão lidando com a gestão das equipes de projetos em *home office*.

## 4 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 meios de pagamento e a entrevistada Nina é gestora de planejamento de uma agência de publicidade. O questionário semiestruturado foi dividido em perfil demográfico, rotina doméstica e de trabalho, antes e durante a pandemia, e papéis desempenhados como gestor na pandemia que foram apresentados na análise comparada dos entrevistados e ilustrado no quadro 1.

### 4.1 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, e como estava o trabalho em *home office* desde o início de 2020.

#### 4.1.1 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 e trabalhou durante oito anos em uma empresa de TI, desenvolvedora de *software* em São Paulo. Posteriormente, decidiu abrir sua primeira consultoria de TI 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. Após doze anos, decidiram encerrar as atividades da consultoria e Eduardo voltou ao mercado de trabalho em busca de uma oportunidade de emprego, 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, *software* alemão de gestão empresarial, em diversos países. As equipes de projetos desenvolvem a maior parte do trabalho de forma presencial e algumas atividades em *home office*. Eduardo iniciou um novo projeto em fevereiro de 2020. A implantação do projeto estava acontecendo no México, Peru, Colômbia, Brasil, Canadá e Estados Unidos de forma gradativa. A equipe de projetos era formada por oito consultores sob sua coordenação. Os membros da equipe estavam realizando o trabalho presencial durante 20 dias por mês nos Estados Unidos. O trabalho em *home office* era feito nos demais dias nos locais onde residiam.

Eduardo estava nos Estados Unidos quando iniciaram os primeiros casos de covid-19, tendo que retornar às pressas para o Brasil. Eduardo relatou algumas alterações na sua rotina no isolamento social. 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 passou a trabalhar na mesa da sala de visitas porque é mais confortável. E está dividindo o mesmo espaço com o filho.

Perguntado sobre a rotina de trabalho antes da pandemia da covid-19, o entrevistado declarou que trabalhava 12 horas por dia, de segunda a sexta e que reservava os finais de semana para descansar. Para o trabalho em *home office* que desenvolvia, essa rotina não foi modificada. Contudo, as viagens foram suspensas se a equipe de projetos está sendo gerenciada por meio de videoconferências, *e-mails* e aplicativo de mensagem de texto. Quanto aos recursos para desenvolver seu trabalho, a consultoria forneceu equipamentos como *notebook* e celular para os gerentes de projetos.

#### 4.1.2 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 TI. 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, prestadora de serviços de tecnologia em meios de pagamento. A equipe de projetos é formada por seis consultores de projetos, e seus clientes estão localizados nos Estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Alagoas, São Paulo e Mato Grosso.

De acordo com Targino, desenvolvia parte das atividades de gestão da consultoria em *home office* há dez anos, pois a área de TI permite essa prática. Existe 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 semana, aproveitava para praticar ciclismo e trabalhava 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. A sua jornada de trabalho foi reduzida para, no máximo, cinco horas por dia em *home*

*office*, devido à diminuição no número de projetos em andamento.

Ele tinha como prática fazer viagens regulares à Europa e ao Canadá e acompanhar as tendências de tecnologias de meios de pagamento fora do Brasil. Conseguiu, no final de 2020, viajar ao Canadá, podendo, assim, visitar o mercado varejista e observar as mudanças causadas pelo isolamento social e novos recursos disponíveis para os consumidores. Principalmente, as novas soluções para o mercado de lojas *online*.

Na pandemia, em questão de poucos meses, ele perdeu dois clientes, um lojista de calçados e o outro de vestuário, em Recife e em Natal, respectivamente. Foram negócios que encerraram suas atividades por causa da pandemia. O varejo estava, naquele momento, passando por uma crise sem precedentes na história, e Targino reduziu os valores cobrados para não perder mais clientes e colaborar com a continuidade dos negócios. Contudo, não demitiu nenhum consultor de projeto apesar da redução da receita. Negociou junto com os membros da equipe a remuneração mínima para garantir que tivessem como cobrir os gastos com moradia, alimentação e despesas fixas.

#### 4.1.3 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 fazia quatro anos. A entrevistada é membro da equipe composta por quatro executivos que fazem a gestão de toda a agência de publicidade e que emprega mais de 60 pessoas.

Com relação à rotina de casa, a entrevistada relatou que teve que se adaptar porque estava habituada a trabalhar na agência de publicidade a maior parte da jornada de trabalho. Tem sentido falta de tempo para as atividades de manutenção da casa e exercícios físicos regulares. Contudo, conseguiu dedicar parte dos finais de semana para a limpeza da

casa. Quanto ao local de trabalho reservado ao *home office*, Nina escolheu a mesa de jantar porque era mais formal. A outra opção era em seu dormitório, mas teria que trabalhar sentada na cama e isso acarretaria problemas posturais e excessiva imagem 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 sentia falta de um local específico para as atividades profissionais. Para ela teria sido importante a agência de publicidade ter fornecido recursos como cadeira, mesa e computador, o que melhoraria sua produtividade e bem-estar.

Nina trabalhava, antes da pandemia, entre dez e doze horas por dia na agência de publicidade e oito horas nos finais de semana, quando necessário. Desde o início do isolamento social, estava trabalhando oito horas por dia e não trabalhava mais nos finais de semana. O que mudou a rotina de trabalho foi um controle maior por parte dos seus gestores em relação às suas horas de trabalho em casa. Eram 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 disso, houve a retirada do benefício do vale-refeição.

#### 4.2 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, existem os 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 com informações atualizadas sobre o andamento dos projetos e, com isso, garantir a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. O entrevistado relatou que, com a pandemia da covid-19, passou a fazer um acompanhamento mais frequente, por videoconferência, para conversar sobre as diretrizes da consultoria. 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, Eduardo, no papel de centro nervoso externo, relata que estava dedicando parte da jornada de trabalho para se manter informado sobre os desdobramentos da pandemia da covid-19 no mercado mundial, já que o projeto estava sendo desenvolvido em diferentes unidades de negócios espalhadas pelo mundo, à época. Outro aspecto importante estava 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 (Entrevistado 1).

O entrevistado Targino, semelhante ao relato do entrevistado Eduardo, reforça que a equipe trabalhava, parte do tempo de desenvolvimento dos projetos, a distância e, com

a pandemia da covid-19, aumentou o número de horas em *home office*. Em relação ao plano de informações, Targino revelou que ficou mais próximo dos empregados com o objetivo de disseminar informações sobre os projetos em andamento, e que acompanhava as alterações de práticas do mercado, inclusive com viagens para fora do Brasil, assim, oferecendo novas soluções aos clientes e garantindo a qualidade dos serviços prestados. Targino comentou: “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 [...]” (Entrevistado 2). Neste relato, o entrevistado 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, 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 estavam 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 (Entrevistado 3).

A entrevistada Nina revela que não estava conseguindo dormir direito e está preocupada com a falta de transparência

por parte dos proprietários da agência de publicidade. Com isso, não tinha condições de repassar informações para as outras pessoas do projeto que está desenvolvendo no momento. Diferentemente dos entrevistados, Eduardo e Targino, no plano de informações, havia 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 e desenvolver os indivíduos, construir equipes e fortalecer a cultura (Mintzberg, 2010) e aparecem em alguns depoimentos dos entrevistados. Para Eduardo, a consultoria de TI em que trabalha mostrou preocupação com as pessoas oferecendo apoio psicológico, palestras e garantindo a integridade dos empregados que trabalhavam nos escritórios, visto que 97% do trabalho da empresa passou a ser realizado em *home office*. Aqueles que precisam estar presencialmente trabalhavam 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 sinta acolhida e para assegurar-me que está bem” (Entrevistado 1).

Da mesma forma, Targino, proprietário da consultoria de tecnologia de meio de pagamento, afirmou 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 em 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 assistirem a cursos e *webinars*. A

se desenvolverem em outros assuntos (Entrevistado 2).

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” (Entrevistado 3).

Ainda no plano de pessoas, são analisadas atitudes como formação de redes, representação, transmissão, apresentação e convencimento e amortecimento de pressões (Mintzberg, 2010) descritas a seguir por cada um dos entrevistados. O entrevistado Eduardo mencionou que manteve 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, ele faz mais de dez anos que participa de encontros semanais com um grupo de executivos de TI em Recife. Com o isolamento, as conversas permaneceram, só que a distância. O entrevistado considera que foi uma forma de amortecer a pressão que está sobre gestor. Para ele:

Já passamos por outras dificuldades [...] nos apoiamos, e isso ajuda muito. Mantém o clima de esperança. Acreditamos que o líder cuida do líder. Apesar de a 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 (Entrevistado 1).

Para Nina, a pandemia mostrou que é uma 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” (Entrevistado 3).

No plano da ação, foram 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 que foram analisados, neste artigo, são de empresas orientadas a projetos, sendo elas uma consultoria de TI, uma consultoria de tecnologia em meios de pagamento e uma agência de publicidade.

Nina ressalta que era 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 que ele corte alguns projetos [...] tenho que brigar por minha equipe” (Entrevistado 3).

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

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

De acordo com Nina, a agência de publicidade precisou criar uma cultura de

gestão de projetos mais descentralizada. Como se observa 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 (Entrevistado 3).

Os resultados das entrevistas apontam para o desempenho dos papéis nos planos das informações, das pessoas e da ação em vista de que já são empresas que desenvolvem e implantam projetos. Contudo, a consultoria de TI e de meios de pagamento apresentou 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. As empresas de consultoria de TI e meios de pagamento foram menos impactadas pela pandemia, pois já costumavam operar em *home office*, embora as reuniões presenciais tenham sido substituídas por encontros virtuais. A redução no volume de trabalho afetou todas as empresas, e houve um aumento nos custos dos projetos devido ao aumento dos preços dos insumos. Os gestores na consultoria de TI e de meios de pagamento começaram a fornecer apoio emocional, informacional e psicológico para seus subordinados. E essas empresas optaram por manter seu quadro de pessoal. A agência de publicidade, todavia, teve que fazer mudanças em seu processo de trabalho, incluindo um controle maior nas horas trabalhadas em casa, remuneração variável e a retirada do vale-refeição, o que gerou desconforto na gestora e possivelmente em sua equipe.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi compreender como os gestores estavam lidando com a maioria dos empregados em *home office* devido ao 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 os resultados, como para cuidar da saúde física e mental dos funcionários que estavam 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 aos 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.

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 a 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 dados 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, e, por consequência, 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 a distância. E de forma natural, os papéis do gestor também se inclinam a sofrer transformações 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 a 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 empresas, sendo que uma é consultoria de TI, outra de meios de pagamento, e a terceira uma agência de publicidade. É importante ressaltar que, entre os três casos, apenas a agência de publicidade apresentou uma mudança significativa na rotina de trabalho, pois as outras duas empresas já adotavam o *home office* antes da pandemia, e por isso foram menos impactadas em suas rotinas de trabalho. Por isso propõe-se a ampliação da investigação em outros modelos de negócios, com escolha de empresas que tiveram efetivamente, como no caso da agência de publicidade, uma grande alteração em suas rotinas de trabalho, visando ao aprofundamento de aspectos como a qualidade de vida dos profissionais no período 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 permitir a comparação dos papéis dos gestores e as expectativas de seus subordinados. Também se propõe, por se tratar de uma pesquisa qualitativa envolvendo um estudo de casos múltiplos, a aplicação de algum método de triangulação, objetivando melhor compreensão do fenômeno em estudo com base em suas múltiplas facetas. Por fim, a atuação dos gerentes poderia ser analisada nas empresas estudadas em relação às atividades realizadas de forma remota no período de pandemia.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. M. S. O que mudou no trabalho do CEO? **GV Executivo**, v. 19, n. 4, p. 18-21, 2020.
- AMARATUNGA, D. *et al.* Quantitative and qualitative research in the built environment: an application of “mixed” research approach. **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.
- ARAÚJO, L. C. G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARTTO, K. A.; MARTINSUO, M.; AALTO, T. **Project Portfolio Management: strategic management through projects**. Helsinki: [s.n.], 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lisboa: [s.n.], 1977.
- BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938.
- BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em Pesquisas da área de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- DAVENPORT, J. UK Film Companies: project-based organizations lacking entrepreneurship and innovativeness? **Creativity and Innovation Management**, v. 15, n. 3, p. 250-257, 2006.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1958.
- GAREIS, R. Management of the Project-Oriented Company. In: MORRIS, Peter W. G.; PINTO, Jeffrey K. **The Wiley Guide to Managing Projects**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2004. p. 123-142. DOI: 10.1002/9780470172391.
- GAREIS, R.; HUEMANN, M. Project Management Competences in the Project-oriented Organisation. In: TURNER, J. R.; SIMISTER, S. J. (ed.). **The Grover Handbook of Project Management**. Gower: Aldershot, 2000.
- GROVE, A. S. **High Output Management**. New York: Vintage Books, 1983.
- HOBDAY, M. The Project-based Organisation: an ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**, v. 29, p. 871-893, 2000.
- HU, R.; LEE, A. D.; ZOU, D. COVID-19 and Housing Prices: Australian Evidence with Daily Hedonic Returns. **Financial Research Letters**, v. 43, p. 1-8, 2021.
- KOTTER, J. **The General Manager**. New York: Free Press London: Collier Macmillan, 1986.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PNAD COVID19. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. **O IBGE Apoiando o Combate à Covid-19**. Disponível em: //covid19.ibge.gov.br/pnad-covid. Acesso em: 9 jan. 2023.
- QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2003.
- REMENYI, D. *et al.* The creation of knowledge through case study research. **The Irish Journal of Management**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- SHINODA, A. C. M.; MAXIMIANO, A. C. A.; SBRAGIA, R. Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 6, n. 1, p. 95-110, 2015.
- SILVA, C. D. S.; MORAES, A. B. G. M. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise—a Pandemia de COVID-19. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. EUA: Sage Publications, 1995.

SYDOW, J.; LINDKVIST, L. DEFILLIPPI, R. Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. **Organization Studies**, v. 25, n. 9, p. 1475-1489, 2004.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.