



## Universidades Lusíada

Preima, Natália Lessia

### O impacto da Pandemia COVID-19 no processo de liderança

<http://hdl.handle.net/11067/7513>

#### Metadados

<b>Data de Publicação</b>	2024
<b>Resumo</b>	<p>Este estudo tem como principal objetivo avaliar o impacto da pandemia Covid19 no processo de liderança. Pretendeu-se também identificar quais foram as ações tomadas pelas organizações em decorrência da pandemia; observar que tipos de políticas comunicacionais foram implementadas no processo de liderança no contexto pandémico; compreender qual o impacto provocado pelas alterações introduzidas no processo de liderança, quanto aos métodos de controlo e avaliação da equipa; perceber como se realizo...</p> <p>The main objective of this study is to evaluate the impact of the Covid19 pandemic on the leadership process. It was also intended to identify what actions were taken by organizations as a result of the pandemic; observe, what types of communication policies occurred in the leadership process in the pandemic context; understand, what impact the changes in the leadership process had on the team's control and measurement methods; understand, how this activity was carried out; analyze the degree o...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Gestão, Liderança - Tipologia, Processo de liderança - COVID-19
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T09:20:06Z com informação proveniente do Repositório



Universidade Lusíada  
Porto

# O IMPACTO DA PANDEMIA COVID19 NO PROCESSO DE LIDERANÇA

---

Dissertação de Mestrado em **Gestão**  
Reformulada

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
**Universidade Lusíada**  
PORTO, 2024

---

Natalia Lessia Preima

---



FACULDADE DE CIÊNCIAS  
DA ECONOMIA E DA EMPRESA  
Universidade Lusíada



Universidade Lusíada  
Porto

# O IMPACTO DA PANDEMIA COVID19 NO PROCESSO DE LIDERANÇA

---

**Dissertação de Mestrado em Gestão  
Reformulada**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
**Universidade Lusíada**  
PORTO, 2024

---

**Natalia Lessia Preima**

---

Trabalho efectuado sob a orientação do/a  
**Professor Doutor Jorge Figueiredo**



**FACULDADE DE CIÊNCIAS  
DA ECONOMIA E DA EMPRESA**  
Universidade Lusíada



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DO PORTO**

**O IMPACTO DA PANDEMIA COVID19 NO PROCESSO  
DE LIDERANÇA**

**Natalia Lessia Preima**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão - Reformulada

Porto 2024

## **Agradecimentos**

Saber agradecer é um passo muito importante na vida. No final de um curso de mestrado, não poderia ser diferente. Muitas vezes não acreditamos que somos capazes de completar passos tão importantes e então pessoas especiais ajudam-nos e dão-nos força para terminar a batalha. É a esses que dedico a minha tese.

Agradeço muito aos meus pais e ao meu irmão que, mesmo distantes, estiveram sempre presentes com palavras de força e muitas orações. À minha irmã que está por perto, ouvindo-me e ajudando-me. Ao meu cunhado que, por diversas vezes, nos distraiu com ao seu sentido de humor e jogos, para descontrair.

Sou imensamente grata ao meu marido, José Luiz, que, com sabedoria e muito amor, soube apoiar-me e não me deixou desistir dos meus sonhos. Sei que foi preciso paciência para lidar comigo neste período tão importante.

Aos amigos que fiz durante o mestrado, agradeço os períodos de estudo em grupo e a troca de experiências.

Aos amigos e familiares que estão distantes, agradeço as mensagens, a paciência e a compreensão pela minha ausência durante este período.

Por fim, um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Figueiredo, por aceitar trabalhar comigo nesta tese, orientando-me e guiando os meus passos para a realização deste trabalho.

## ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	1
<b>1. Revisão de Literatura</b> .....	3
<b>1.1 Contexto Pandémico</b> .....	3
1.1.1 Covid-19.....	3
1.1.2 Restrições mundiais .....	6
1.1.2.1 Restrições em Portugal .....	7
1.1.2.2 Restrições no Brasil.....	8
1.1.2.3 Confinamento .....	9
1.1.2.4 Resposta das empresas às restrições.....	10
1.1.2.5 Teletrabalho.....	12
<b>1.2 Liderança e Estratégia</b> .....	15
1.2.1 Tipos de Liderança .....	17
1.2.2 Competências da Gestão.....	21
1.2.3 Tipos de Estratégia .....	23
1.2.4 O Papel Estratégico do Líder .....	25
1.2.5 Gestão de Mudança .....	26
<b>2. Metodologia</b> .....	28
<b>2.1 Problemática, objetivos e relevância do tema</b> .....	30
<b>2.2 Entrevistas</b> .....	32
<b>3. Resultados da Pesquisa Qualitativa</b> .....	33
<b>3.1 Procedimentos</b> .....	33
<b>3.2 Resultados</b> .....	33
<b>4. Discussão de resultados e Conclusões</b> .....	42
<b>4.1 Conclusões</b> .....	44
<b>4.2 Limitações e Recomendações para Futuras Investigações</b> .....	47
<b>Referências:</b> .....	48
<b>ANEXOS</b> .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS:

FIGURA 1 - DAILY NEW CASES. WORLDOMETER, 2023.....	4
FIGURA 2 - DAILY DEATHS. WORLDOMETER, 2023.....	5
FIGURA 3 - CORONAVÍRUS CASES PORTUGAL. WORLDOMETERS, 2023.....	7
FIGURA 4 - CORONAVÍRUS CASES BRASIL. WORLDOMETERS 2023.....	8
FIGURA 5 - COMO A COVID-19 AFETOU DIFERENTES SETORES DA ECONOMIA E O MERCADO CONSUMIDOR. KOTLER PG 103 .....	11
FIGURA 6 - PERSPECTIVA DE RECUPERAÇÃO DO NÍVEL DE ATIVIDADE PRÉ-PANDEMIA. BANCO DE PORTUGAL, 2021 .....	12
FIGURA 7 - THE DOMAINS OF LEADERSHIP (GRAEN E UHL-BIEN, 1995, P.221).....	16
FIGURA 8 - COMPARATIVO ENTRE A LIDERANÇA TRANSACIONAL E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, ROBBINS, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 2004 .....	18
FIGURA 9 - LIDERANÇAS AUTOCRÁTICA, LIBERAL E DEMOCRÁTICA. CHIAVENATO, 2005.....	19
FIGURA 10 - OS 4 ESTILOS DE BASE. STORE (PRO)FILES, 2018.....	21
FIGURA 11 - COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS. FONTE: MUMFORD, ZACCARO, HARDING, JACOBS, FLEISHMAN, 2000.....	22
FIGURA 12 - TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS. KLOTTER, 2002.....	24
FIGURA 13 - ENTENDENDO O PROCESSO EM GESTÃO ESTRATÉGICA. FERREIRA, 2015. ....	26
FIGURA 14 - OS 8 PASSOS DE KOTTER PARA A GESTÃO DA MUDANÇA AO NÍVEL ESTRATÉGICO. LUIZ AUGUSTO, 2023 .....	27
FIGURA 15 - OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO E A METODOLOGIA. FONTE: AUTOR.....	31
FIGURA 16 - A BÚSSOLA TECNOLÓGICA: COMO TORNAR A TECNOLOGIA MAIS PESSOAL, SOCIAL E EXPERIENCIAL. KOTLER PG. 93.....	36
FIGURA 17 - MUDANÇA NA FORMA DE LIDERAR. FONTE: AUTOR .....	39
FIGURA 18 - PERMANÊNCIA DAS AÇÕES ADOTADAS NA PANDEMIA. FONTE: AUTOR .....	41
TABELA 1 - LISTA DE ENTREVISTADOS. FONTE: AUTOR .....	33
TABELA 2 - FORMAS DE COMUNICAÇÕES MENCIONADAS. FONTE: AUTOR .....	36
TABELA 3- MENSURAÇÃO, CONTROLO DAS AÇÕES E METAS DAS EQUIPAS. FONTE: AUTOR .....	37
TABELA 4 - DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS LÍDERES NO TELETRABALHO DURANTE A COVID- 19. FONTE: AUTOR .....	39
TABELA 5 -ANÁLISE DE PALAVRAS CHAVES. FONTE: AUTOR .....	43
TABELA 6 -TIPOS DE LIDERANÇA POR CONSEQUÊNCIA DA PANDEMIA. FONTE: AUTOR .....	45

## Resumo

Este estudo tem como principal objetivo avaliar o impacto da pandemia Covid19 no processo de liderança.

Pretendeu-se também identificar quais foram as ações tomadas pelas organizações em decorrência da pandemia; observar que tipos de políticas comunicacionais foram implementadas no processo de liderança no contexto pandêmico; compreender qual o impacto provocado pelas alterações introduzidas no processo de liderança, quanto aos métodos de controlo e avaliação da equipa; perceber como se realizou essa atividade; analisar o grau de eficácia e eficiência de liderança adotado no contexto da Covid19, relativamente aos objetivos definidos para a equipa e organização. Ou seja, perceber se as metas foram atingidas, se houve um aumento na exigência de trabalho; verificar se houve mudanças comportamentais na forma de liderar, entendendo quais foram essas alterações; ponderar sobre quais foram os desafios enfrentados pelo líder, no âmbito do autodesenvolvimento, durante esse período; verificar se as ações adotadas pelos líderes durante a pandemia irão permanecer ou se foram pontuais; entender se a pandemia e as suas novas formas de atuação fizeram repensar o método de liderar.

Recorreu-se a uma pesquisa qualitativa para identificar as alterações ocorridas no processo de liderança mais adotadas no contexto da pandemia. A investigação recorreu a uma amostra de vinte e seis líderes, em cargos de CEO ou direção de empresas startups, através de entrevistas. O estudo mostrou quais foram as mudanças e as ações tomadas pelos gestores nas pequenas e médias startups do estado do Paraná (Brasil) e da área do Grande Porto (Portugal), e se esses gestores deram continuidade às ações no pós-covid-19.

Como resultado, observaram-se mudanças nas ações dos líderes dentro das organizações, surgiu a necessidade de mudança, forçando-os a serem mais criativos e dinâmicos, a enfrentar desafios e transformar e adaptar as suas práticas. Em momentos de crise, os líderes assumem uma importância especial, apontando-se para a Liderança Situacional, onde se tornou necessário perceber como se adaptar conforme as necessidades e circunstâncias; esses gestores mencionam a necessidade de ser flexíveis e a necessidade de serem capazes de mudar a sua abordagem de acordo com a ocasião, ao mesmo tempo que precisaram fomentar a resiliência e o bem-estar, com um trabalho remoto e a tendência de se atuar de modo híbrido.



## Abstract

The main objective of this study is to evaluate the impact of the Covid19 pandemic on the leadership process.

It was also intended to identify what actions were taken by organizations as a result of the pandemic; observe, what types of communication policies occurred in the leadership process in the pandemic context; understand, what impact the changes in the leadership process had on the team's control and measurement methods; understand, how this activity was carried out; analyze the degree of effectiveness and efficiency of leadership adopted in the context of Covid19, with regard to the objectives defined for the team and organization. That is, to understand if the goals were achieved, if there was an increase in the demand for work; to verify if there were behavioral changes in the way of leading, understanding what these changes were; to consider, what were the challenges faced by the leader, in the scope of self-development, during this period; to verify if the actions adopted by the leaders during the pandemic will remain or were punctual; to understand if the pandemic and its new ways of acting, made rethink the method of leading.

Qualitative research was used to identify the changes in the leadership process most adopted in the context of the pandemic. The research used a sample of twenty-six leaders, in CEO or management positions of startups, through interviews. The study showed what changes and actions were taken by managers in small and medium-sized startups in the state of Paraná (Brazil) and the Greater Porto area (Portugal), and whether these managers continued their actions in the post-covid-19 period.

As a result, changes were observed in the actions of the leader in the organizations, the need for change arose, where it forced them to be more creative and dynamic, to face challenges and to transform and adapt their practices. In times of crisis, leaders assume a special importance, with this, Situational Leadership was pointed out, where it was necessary to realize how to adapt according to needs and circumstances, these managers mention the need to be flexible and the need to be able to change their approach according to the occasion at the same time that they needed to foster resilience and well-being, with remote work and the tendency to act in hybrid mode.

**Palavras-chave:** Liderança, pandemia, equipa, processo, tipos de liderança, liderança situacional, teletrabalho.

**Keywords:** Leadership, pandemic, team, process, leadership types, situational leadership, home office.

**Lista de abreviaturas:**

OMS – Organização Mundial da Saúde

G7 – Grupo dos Sete

EU – União Europeia

PME – Pequenas e Médias Empresas

## **Introdução**

No início do ano de 2020 o mundo foi abalado por uma crise pandémica, momento em que a população global teve os cursos das suas vidas radicalmente alterados, bloqueados e onde as organizações, de forma global, tiveram que se adaptar ao novo momento.

O contexto pandémico impôs adaptações e, conseqüentemente, as formas de trabalhar também sofreram alterações em diversos nichos de mercado. A COVID-19 afetou a sociedade e as organizações de múltiplas formas.

As medidas restritivas mundiais foram estabelecidas com o intuito da redução da progressão da pandemia e exigiram uma adaptação e preparação dos serviços e da comunidade em geral, para iniciar uma nova fase com o objetivo de proteger a vida. No entanto, não é possível parar tudo. Os trabalhos têm de continuar, de forma a moldar-se à nova realidade. Um dos grandes impactos foi sobre as situações de trabalho. Assim, este estudo avaliou CEOs e diretores que foram afetados, com o intuito de perceber quais foram as adaptações necessárias e conseqüências observadas, mesmo nas empresas mais inovadoras, como as startups.

A liderança tem um papel muito importante em todas as organizações, principalmente no que diz respeito à forma como é aplicada pelo líder e dirigida aos liderados.

A pandemia forçou mudanças no mundo empresarial enquanto a população, como um todo, sentiu o impacto. Nos últimos anos foi possível observar despedimentos em massa, redução de salários e a obrigatoriedade do teletrabalho. Cada vez mais, as inovações estão a transformar vidas, com o intuito de substituir processos engessados e revolucionar o mundo como conhecemos hoje, entretanto, as startups que possuem esse aspecto também sentiram o impacto da pandemia.

As organizações foram obrigadas a implementar mudanças estratégicas para acompanhar os acontecimentos, tendo em vista a continuidade da empresa, com o intuito de ultrapassar o momento crítico pandémico.

Perante uma retoma da economia em diversos países, o isolamento social destacou capacidades que antes não eram tão consideradas e evidenciou outras que estão a fazer a diferença nas organizações.

Este estudo é composto por quatro capítulos e está construído de forma progressiva quanto aos conteúdos necessários para alcançar os objetivos propostos.

Para este estudo procurou analisar-se as alterações no processo de liderança, entender-se as mudanças necessárias em decorrência da pandemia, compreender-se quais as alterações no processo de comunicação com as equipas, assim como perceber-se como foi possível acompanhar as ações para atingir as metas estabelecidas e constatar se houve a adoção do teletrabalho e quais os desafios que os líderes enfrentaram e o atual método de liderança.

O estudo mostrou a importância de as organizações observarem continuamente as alterações no ambiente externo e estarem preparadas para as mudanças globais, assim como a importância de observar as tendências do mercado e adaptá-las ao ambiente.

O estudo visou identificar as ações tomadas pelas empresas startups, alterações nas políticas comunicacionais, assim como, verificar o impacto provocado pelas mutações no processo de liderança, quanto aos métodos de controlo e avaliação da equipa. Foi possível perceber mudanças comportamentais na forma de liderar, assim como, compreender os desafios enfrentados no âmbito do autodesenvolvimento. O estudo também pretendeu analisar se as ações adotadas pelos líderes irão permanecer ou se foram somente pontuais. Por fim, este estudo pretende perceber se essas mudanças alterarão o modo de trabalhar, no futuro.

O estudo foi realizado através de entrevistas com líderes de organizações em Portugal e no Brasil, para entender os impactos e as adaptações necessárias para garantir o funcionamento no período crítico em questão. A amostra possível foi limitada à disponibilidade dos gestores para responderem às questões - tendo alegado muitas vezes impossibilidade da realização presencial devido ao facto de realizarem o seu trabalho remotamente ou por aumento da carga de trabalho, em decorrência do trabalho domiciliário, em consequência da Covid-19.

Os entrevistados responderam a um questionário de oito perguntas de forma livre, onde se procuraram as respostas aos apontamentos deste estudo.

Apesar das startups serem conhecidas por seu poder de autonomia, dedicação e modernidade, o processo de adaptação para o trabalho remoto foi visível em algumas organizações, tendo-se, entretanto, tornado uma realidade para as demais empresas. Esse processo foi necessário, uma vez que, já não era possível a presença física durante a jornada de trabalho. O processo de flexibilização foi necessário, relativamente aos horários dos colaboradores. Foi preciso o reconhecimento do problema e adaptação dos líderes para esse novo formato de atuação.

O processo de liderar está associado à capacidade do líder para motivar e influenciar, mas também está relacionado com as características pessoais. Entretanto, com a pandemia, os líderes tiveram que se adaptar às novas realidades.

Os gestores precisam de criar metas, têm objetivos a serem atingidos com as equipas, têm de ajustar as atividades e espaço físico dos liderados e mudar a forma de atuação. Mas, como funcionou esta comunicação? Foi realmente eficaz? Os líderes tiveram que mudar o seu estilo de liderança?

## **1. Revisão de Literatura**

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e ao estudo em investigação, que servirão de base para a análise realizada. Para isso, o capítulo é subdividido em dois temas: Contexto Pandémico, Liderança e Estratégia.

### **1.1 Contexto Pandémico**

A alarmante propagação do vírus SARS-CoV-2 colocou em análise o modo como a população mundial vive, com especial impacto nos cuidados de saúde e da Economia. No ano de 2020, as pessoas, por todo o mundo, depararam-se com um grande problema de saúde pública - o maior em cem anos: a COVID-19 (Teixeira et al., 2021).

O impacto geoeconómico da pandemia é incontornável: entre os vinte países mais afetados, estão seis dos sete países do G-7 e quatro dos cinco BRICS (Ashraf, 2020; Sydney et al., 2020). O surgimento da COVID-19 serviu para reforçar o papel dos governos na proteção das suas populações (Carreiras, 2020). Com o ocorrido, surgiram dependências externas e vulnerabilidades decorrentes da deslocalização que não foram adequadamente ponderadas, devido a obstáculos estratégicos de segurança em relação à dependência e aos artigos essenciais (Carreiras, 2020).

#### **1.1.1 Covid-19**

O Covid-19 surgiu em Wuhan, na China no final do ano de 2019, no entanto, foi somente no ano seguinte que houve a contaminação a nível mundial, obrigando, dessa forma, diversos setores ao encerramento temporário das suas actividades, como por exemplo a

restauração, o turismo, o sector fabril, o comércio, as instituições de ensino, entre outros (Miguel Martín Dávila, 2022; SNS 24, 2022).

O vírus devastou vários países, havendo, conseqüentemente, um número recorde de infeções e mortes num curto espaço de tempo e afetando várias práticas profissionais. A COVID-19 é considerada uma doença infecciosa, mais popularmente conhecida como Coronavírus (Reis, 2021; SNS 24, 2022). A doença espalhou-se por todo o mundo, resultando numa pandemia global. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), em abril de 2023, foram reportados mais de 456 milhões de casos confirmados de COVID-19 em todo o mundo, com valores superiores a 6,2 milhões de falecidos.

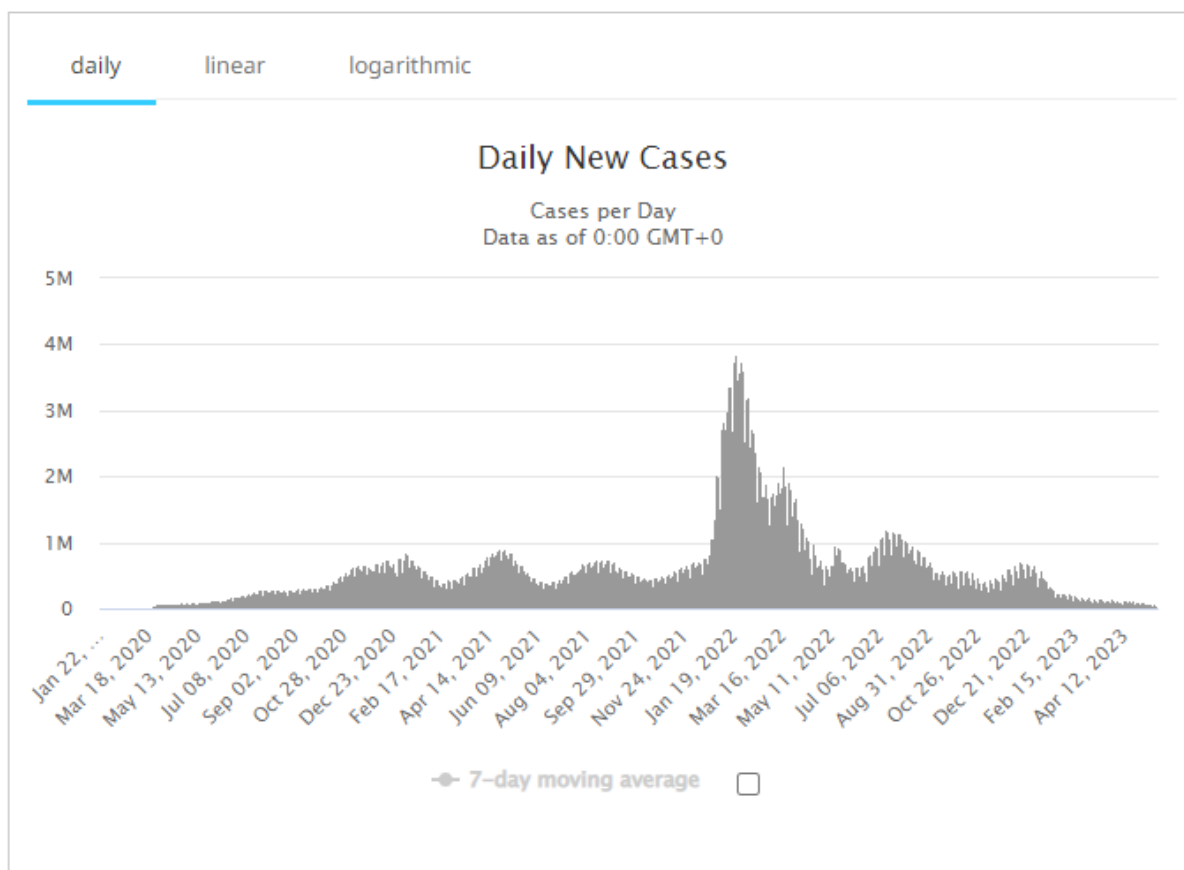


Figura 1 - Daily New Cases. Worldometer, 2023

A transmissão pode realizar-se cerca de 48 horas antes de se iniciarem os sintomas. A permanência pode variar conforme a gravidade da doença e a imunidade, desta forma, dez dias após o início dos sintomas ou mais (SNS 24, 2022; Thompson et al., 2022; Worldometer, 2023).

O vírus transmite-se principalmente através do contato próximo com uma pessoa infectada, seja por gotículas respiratórias ou por partículas em suspensão no ar. Os

sintomas, que podem ser entre leves a graves, podem ser febres, tosse, falta de ar, fadiga, dor de cabeça, perda de olfato ou paladar, dor de garganta, dores musculares e diarreia. Em alguns casos, a doença pode levar à hospitalização e, em alguns outros casos, à morte - especialmente em idosos e pessoas com condições médicas pré-existent (Centers for Disease Control and Prevention, 2023; Harvard Health Publishing, 2023; Valente, 2021).

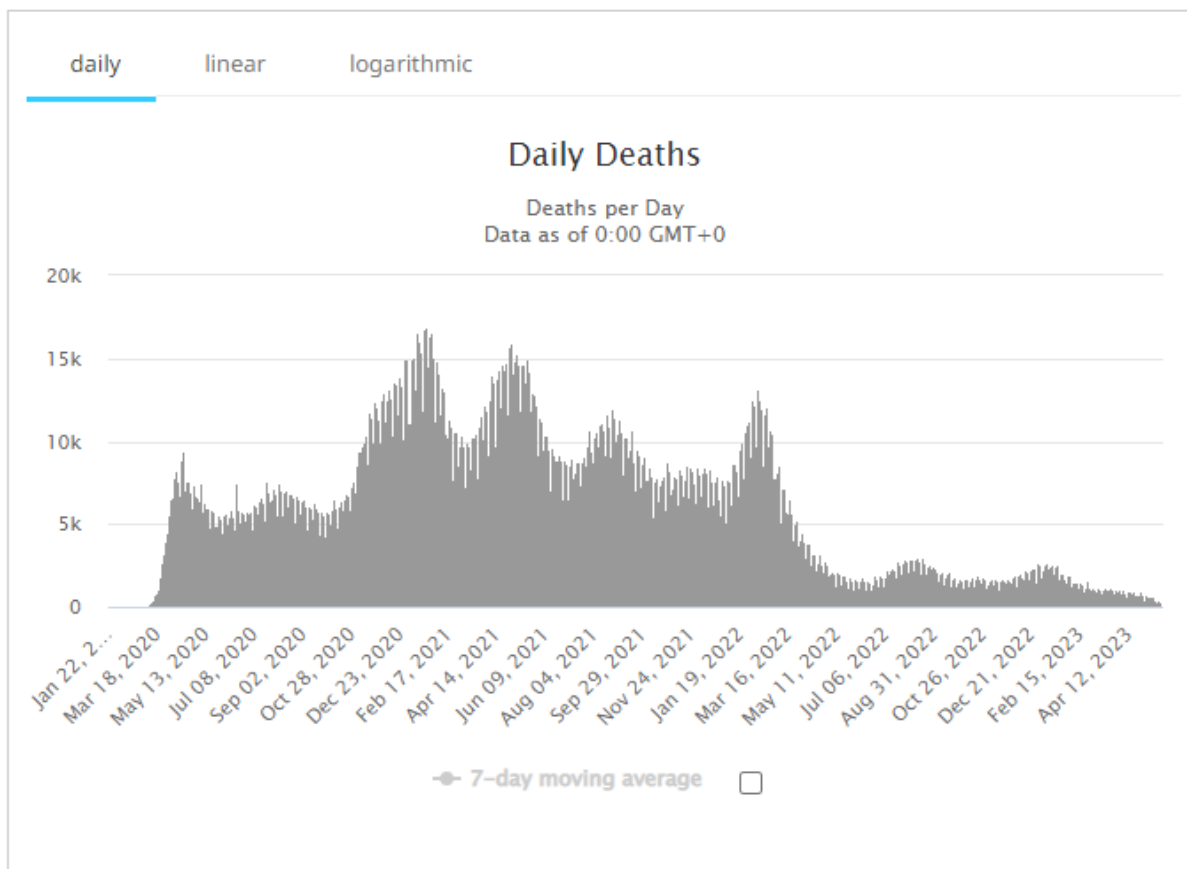


Figura 2 - Daily Deaths. Worldometer, 2023

É difícil afirmar a quantidade exata da mortalidade causada pelo vírus. A mortalidade foi usada como instrumento estatístico pelos epidemiologistas para avaliar o impacto da pandemia, e para realizar comparações entre os países, mesmo que os números informados de cada país estejam em desconformidade com a realidade (França et al., 2020; Orellana et al., 2021).

As estimativas referentes aos falecimentos por COVID-19 demonstram um importante desafio para a vigilância, principalmente para com os países de baixo e médio rendimento, onde o índice de mortalidade da doença é elevado em decorrência do acesso limitado aos serviços de saúde. A população dos países em desvantagem social deparou-se com dificuldades elevadas para realizar o efetivo isolamento, pois, em muitos casos residem



em condições de precariedade, de superlotação, infelizmente facilitando e perpetuando a disseminação do vírus (Ferreira da Silva et al., 2022; França et al., 2020; Orellana et al., 2021).

### 1.1.2 Restrições mundiais

Diversas restrições foram aplicadas em todo o mundo, tendo uma delas sido recomendada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), que sugeriu o cancelamento dos eventos de natal em 2021, outras ações como o teletrabalho e distanciamento social, além da vacinação, também foram solicitadas (Valente, 2021).

As restrições relacionadas com o vírus variam de acordo com o país e região e são mudanças realizadas com frequência de acordo com a evolução da pandemia (Centers for Disease Control and Prevention, 2023). Algumas das medidas restritivas comuns que foram adotadas para combater a multiplicação da COVID-19 foram o isolamento social e/ou quarentena obrigatória para pessoas infectadas ou suspeitas de estarem infectadas, o encerramento de escolas, universidades e outros estabelecimentos de ensino; houve suspensão e cancelamento de eventos, como por exemplo concertos e festivais; limitação do número de pessoas em reuniões e eventos privados; restrições às viagens; uso obrigatório de máscaras; restrições em relação ao funcionamento de estabelecimentos comerciais, com ênfase na limitação do funcionamento de estabelecimentos considerados não essenciais; trabalho remoto (home office) para atividades que se podem realizar de forma virtual; aumento da fiscalização e aplicação de multas e/ou punições para pessoas e empresas que violam as medidas restritivas (Centers for Disease Control and Prevention, 2023; Gov.br, 2022; S. M. dos Santos & Ribeiro, 2021).

É relevante mencionar que as medidas restritivas variam de acordo com a situação epidemiológica de cada região e são atualizadas frequentemente à medida que a situação evolui. Torna-se imperativo seguir as orientações das autoridades locais de saúde pública para ajudar a controlar a propagação do vírus em questão (Gov.br, 2022; Worldometer, 2023).

Outras ações simples e mais comuns também foram incentivadas: o uso de máscara, a aplicação da etiqueta respiratória, a desinfecção das mãos, a limpeza de superfícies e equipamentos, assim como, já mencionado anteriormente, o distanciamento social (SNS 24, 2022, 2023).

### 1.1.2.1 Restrições em Portugal

Os países pertencentes à União Europeia coordenaram as suas acções de controlo e prevenção de acordo com directrizes comunitárias, impondo limitações de circulação e outras medidas preventivas durante a pandemia da COVID-19, na UE (REopen, 2022). Em janeiro de 2021, o Governo português anunciou as medidas necessárias para prevenção do vírus. No momento em que o Estado de Emergência estava em vigor, tornou-se regra o recolhimento domiciliário. Neste momento o regime de teletrabalho foi estabelecido, assim como diversas outras recomendações (eportugal.gov.pt, 2021; Ferraz, 2021). António Costa, Primeiro Ministro em funções no período da pandemia da Covid-19, anunciou as medidas no dia em que o país de 10 milhões registrou 10.556 novos casos. Lojas de alimentos e farmácias puderam permanecer abertas, embora a maioria das outras lojas devesse fechar. Os restaurantes foram limitados a serviços de take-away (Ferraz, 2021; Ferreira da Silva et al., 2022; S. M. dos Santos & Ribeiro, 2021).



Coronavirus Cases:

**5,584,388**

Deaths:

**26,668**

Recovered:

**4,237,853**

*Figura 3 - Coronavírus Cases Portugal. Worldometers, 2023*

O governo português decretou, nas suas medidas restritivas, que o comércio e serviços deveriam ficar fechados, com exceção de estabelecimentos autorizados, como consultórios médicos, dentistas, farmácias, mercearias, super e hipermercados. Cabeleireiros, barbeiros e ginásios deveriam fechar; o teletrabalho foi estipulado como obrigatório, sempre que possível; serviços alimentares só poderiam funcionar para entrega ou então levantamento; os eventos foram proibidos, outros estabelecimentos como espaços culturais, cinemas e teatros, foram obrigados a permanecerem fechados.

#### 1.1.2.2 Restrições no Brasil

O Brasil é uma federação de dimensões continentais, conhecida pelas suas desigualdades socioeconómicas e diversidade ambiental, o que traz desafios para a implementação de políticas públicas, ainda mais, num caso da resposta a emergências sanitárias.

No Brasil, medidas restritivas foram realizadas de forma diferente das recomendadas pela OMS. O Presidente em vigor, Jair Bolsonaro não esteve de acordo com os confinamentos, tendo, dessa forma, deixado para os governos de cada um dos estados a decisão sobre as ações, da forma que achassem mais conveniente (J. R. Ribeiro, 2021).



Coronavirus Cases:

**37,553,337**

Deaths:

**702,421**

Recovered:

**36,249,161**

*Figura 4 - Coronavírus Cases Brasil. Worldometers 2023*

O formato de contingência do vírus no Brasil é marcado por um formato diferente do adotado mundialmente, onde a autoridade do país delegou nos governantes estaduais as ações de resposta à Covid-19. Além disso, houve oscilações na disponibilização contínua, confiável e transparente das informações sobre a pandemia (Freitas et al., 2022; Szwarcwald et al., 2020).

Grande parte da população brasileira aderiu às medidas de restrição de contato físico. Mais de metade da população fez intensa restrição de contatos com outras pessoas, ao passo que poucos foram os que adotaram a restrição total de contato físico, só saindo de casa por necessidade de atendimento à saúde. A quarentena e o distanciamento foram ações adotadas em todas as macrorregiões do país, com maior intensidade no Sudeste, e rigor inferior no Norte e Centro-Oeste (Szwarcwald et al., 2020).

### 1.1.2.3 Confinamento

O confinamento, também conhecido como lockdown, é uma das medidas restritivas adotadas mundialmente para combater a propagação da COVID-19. Essa medida envolve o encerramento de escolas, estabelecimentos comerciais, restaurantes e outros locais de trabalho, bem como a restrição de viagens nacionais e/ ou internacionais além da proibição de reuniões sociais ou profissionais (Expression of interest, 2020).

Os países pertencentes à União Europeia coordenaram-se através do conselho para definir a circulação na UE durante a pandemia de COVID-19 e acabaram por definir recomendações iguais aos países pertencentes sobre medidas preventivas para as viagens (REopen, 2022).

Os governos implementaram o confinamento de formas diferentes, tendo-se observado uma diferenciação das medidas menos restritivas, como recolher noturno obrigatório, até medidas mais rigorosas, como bloqueios totais de cidades ou regiões (Ecdc, 2023).

O confinamento é considerado uma medida extrema, porém aplicada com o intuito de reduzir o número de infecções e a pressão sobre os sistemas de saúde. Apesar da sua eficácia na redução da transmissão do vírus, com essa medida podem alcançar-se consequências significativas tanto para a economia, quanto para com a saúde mental das pessoas (Harvard Health Publishing, 2023).

É relevante levar em consideração que o confinamento é uma medida temporária e deve ser combinado com outras medidas preventivas, como o uso de máscaras, a lavagem

frequente das mãos e o distanciamento social (Centers for Disease Control and Prevention, 2023; Valente, 2021).

Segundo Ribeiro (2020), com os confinamentos impostos no período da pandemia, condicionaram-se as vendas das pequenas e médias empresas, inclusive na sua comunicação, embora se tenha, também, proporcionado uma maior inovação em termos estratégicos.

#### 1.1.2.4 Resposta das empresas às restrições

De acordo com Tiago (2021) a pandemia desencadeou problemas sociais e no âmbito da economia sem precedentes, dessa forma, as empresas, como proteção aos impactos nocivos da crise e, para prosperar durante a pandemia, tiveram que inovar e adaptar-se à pandemia com as suas estratégias. A autora ainda afirma que em Portugal o vírus colocou diversas organizações em lay-off. Entretanto, esse período não pode significar a desvalorização do bem-estar dos trabalhadores. Foi necessário para as startups, realizar reflexões sobre os desafios estratégicos e operacionais. Como todos os demais setores, as startups e seu ecossistema foram fortemente afetados (Faria, 2020; Morelix et al., 2020). Entretanto a pandemia teve impacto direto na saúde mental dos colaboradores em diversas áreas, devido aos recorrentes estados de emergência, confinamentos e a necessidade de adaptação ao regime de teletrabalho (Silva & Rodrigues, 2021).

A resposta das empresas às restrições variou de acordo com o setor e a região em que atuam. Em geral, as empresas têm tomado medidas para garantir a segurança dos seus funcionários e clientes, enquanto continuam a operar durante a pandemia (Santos et al., 2022; Girão & Lopes, 2021). Medidas essas como a adoção de trabalho remoto, quando possível, para reduzir a necessidade de presença física no local de trabalho; implementação de medidas de higiene e limpeza mais rigorosas para garantir a segurança dos funcionários e clientes; restrição de viagens e a realização de reuniões presenciais, dando precedência à comunicação virtual; adoção de horários escalonados e rotatividade para reduzir a concentração de pessoas nos locais de trabalho, entre outras medidas (Cerullo, 2020; Rosenblum et al., 2022).

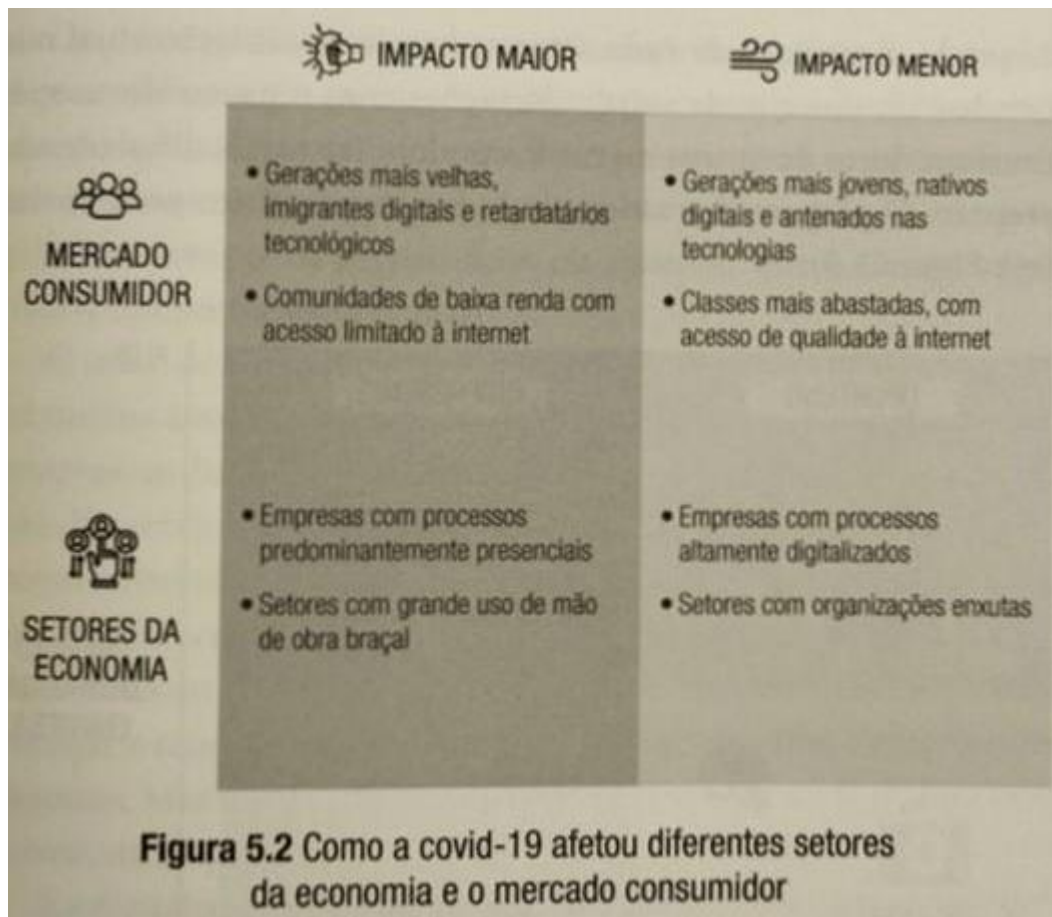
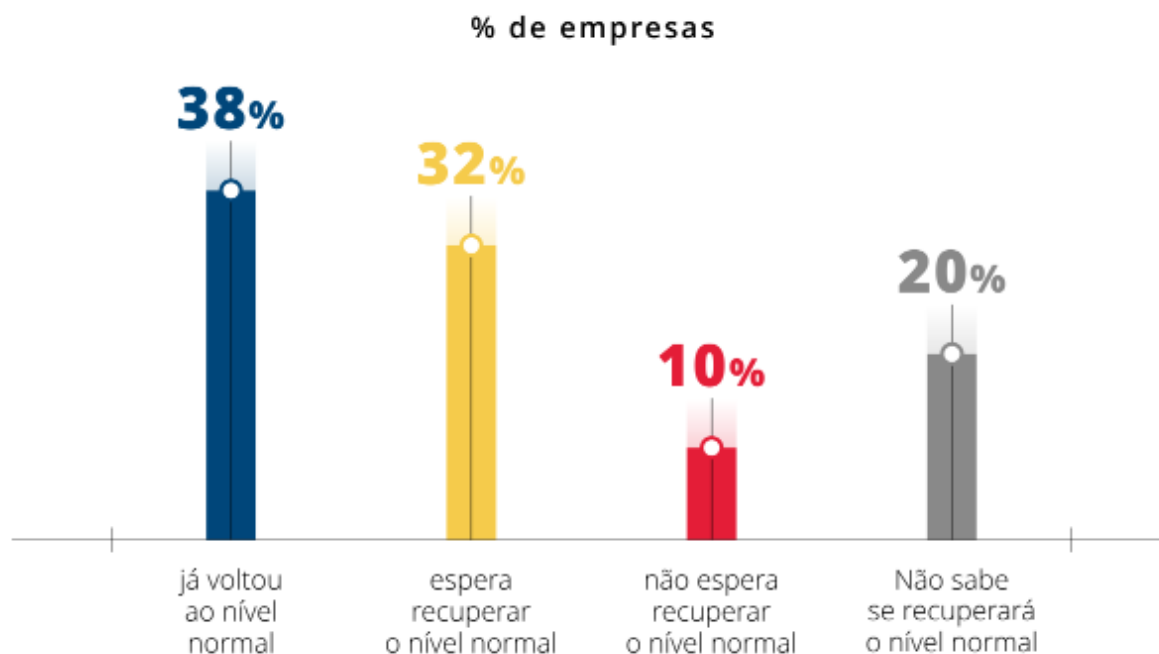


Figura 5 - Como a Covid-19 afetou diferentes setores da economia e o mercado consumidor. Kotler pg 103

Algumas empresas também se adaptaram para atender às necessidades dos clientes durante a pandemia, e seguir com suas vendas, aderindo a serviços como delivery, vendas online e outras formas de comércio eletrônico (Genovese, 2020; He & Harris, 2020; Lyons, 2021). No entanto, muitas empresas têm enfrentado dificuldades econômicas devido às restrições relacionadas à COVID-19, especialmente aquelas que dependem de contato físico próximo com clientes, como empresas de turismo, restaurantes e lojas físicas. Essas empresas têm procurado formas de se adaptar e sobreviver durante a pandemia, com ajuda de medidas governamentais de apoio financeiro e outras iniciativas (Graham, 2020; Wayland Michael, 2020).

As empresas também têm um papel importante na divulgação de informações precisas e confiáveis sobre o cenário pandêmico e na promoção de medidas preventivas entre os seus funcionários e clientes (Förster et al., 2022; Genovese, 2020; Jaas, 2022).



*Figura 6 - Perspectiva de Recuperação do Nível de Atividade Pré-Pandemia. Banco de Portugal, 2021*

A pandemia fez com que diversas empresas de Portugal alterassem a forma de atuar no mercado, assim como a de se comunicarem com o público-alvo. (S. A. Ribeiro, 2020) As organizações devem estar preparadas para mudanças constantes e imprevisíveis, sendo que as mais bem preparadas são as que possuem maior probabilidade de sucesso (Tiago, 2021). As organizações também tiveram algumas dificuldades, como a obrigação de assegurar o equipamento tecnológico para que os colaboradores conseguissem desenvolver as suas funções (Relvas Silva et al., 2020).

#### 1.1.2.5 Teletrabalho

O teletrabalho, refere-se ao ato de trabalhar à distância ou na própria moradia do colaborador (C. T. M. da Rocha & Amador, 2018; Siciliani et al., 2021a). Trata-se de um formato de atuação onde os funcionários executam as suas tarefas fora do ambiente tradicional. Neste formato de trabalho remoto, os teletrabalhadores realizam as suas funções profissionais normalmente a partir de casa, em espaços de coworking ou ainda num outro lugar à sua escolha. Desta forma, utilizam-se tecnologias de comunicação para se manterem conectados com a equipa, ou até mesmo à organização, como um todo (Figueiredo et al., 2021a; C. T. M. da Rocha & Amador, 2018).

Essa forma de atuar profissionalmente tornou-se mais visível nos últimos anos, essencialmente incentivada pelos avanços tecnológicos, e a facilidade demonstrada através da utilização de ferramentas colaborativas online (Elbaz et al., 2022; L. A. dos Santos & Costa, 2022). Acredita-se que utilizar o teletrabalho proporciona uma maior flexibilidade aos trabalhadores, pois possibilita a esses profissionais realizar suas funções, tendo em consideração as suas necessidades pessoais, desde que cumpram prazos e metas estabelecidos (Elbaz et al., 2022; O'Brien & Yazdani Aliabadi, 2020; Sellmann & Marcondes, 2010).

Existem diferentes modalidades de trabalho remoto, como o método regular, onde se atua remotamente em tempo integral ou até mesmo parcial, com determinado cronograma. Nesse formato acontecem reuniões online e a interação é feita por meio de aplicações online (Araújo & Lua, 2021). O trabalho ocasional também é uma modalidade remota, onde os colaboradores têm a possibilidade de trabalhar à distância em determinados dias ou ocasiões, habitualmente com autorização do líder. Para o teletrabalho móvel, a modalidade aplica-se para o trabalhador que atua em movimento, permitindo-se que os profissionais realizem as tarefas enquanto estão em trânsito. Esses colaboradores utilizam dispositivos móveis, como laptops, tablets e smartphones, para se manterem conectados, sendo uma modalidade muito comum nas áreas comerciais (Manutan, 2021).

É importante ter em consideração que o ato de trabalhar remotamente traz benefícios tanto para os funcionários quanto para as organizações (Figueiredo et al., 2021b; Van Sell & Jacobs, 1994). Os colaboradores têm a possibilidade de trabalhar com flexibilidade de horários, economia de tempo e a opção de reduzir os custos de transportes, enquanto é possível obter um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. As instituições beneficiam com a redução de custos operacionais, a possibilidade de contratar funcionários de diferentes localidades, e é possível verificar um aumento da produtividade e satisfação das equipas (Figueiredo et al., 2021b; Rafalski & Andrade, 2015).

Apesar do teletrabalho se ter tornado mais comum nos últimos anos, nem todas as funções ou setores são adequados para essa modalidade. É necessário estabelecer um modo de informar claramente os colaboradores, definir metas e expectativas, além de garantir condições seguras de trabalho, saudáveis, compatíveis com a legislação de cada país (C. T. M. da Rocha & Amador, 2018; L. A. dos Santos & Costa, 2022; Zugliani Bortolan et al., 2021).



O ato de se trabalhar remotamente em Portugal é regulamentado pela Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, que estabelece o regime jurídico do teletrabalho, sendo definido como a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora das instalações do empregador, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação (Amado, 2021; Carnevale, 2023).

Este método de trabalhar, em Portugal, requer um acordo por escrito entre o empregador e o trabalhador. Este acordo deve especificar as condições de teletrabalho, incluindo o local, equipamentos a serem usufruídos, o horário de atuação, a duração do contrato em questão, entre outros aspectos relevantes para a organização (Amado, 2021; Carnevale, 2023).

No que concerne aos direitos e deveres dos teletrabalhadores remotos, esses possuem os mesmos direitos e deveres dos colaboradores que desempenham as suas funções nas organizações de forma fixa. Isso pressupõe direitos referentes a horário, férias, remuneração, segurança, entre outros (Carnevale, 2023; Figueiredo et al., 2021b; Manutan, 2021).

Em Portugal aquele que emprega no formato de teletrabalho é responsável por fornecer os equipamentos necessários para o colaborador realizar as atividades, a menos que seja de comum acordo o trabalhador usufruir dos próprios equipamentos (Amado, 2021; Carnevale, 2023).

O teletrabalho no Brasil é regulamentado pela Lei nº 13.467/2017, conhecida como a Reforma Trabalhista, que introduziu alterações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Também chamado de trabalho remoto, é definido como a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, utilizando meios informatizados (Godoy et al., 2019; Siciliani et al., 2021a, 2021b).

Não muito diferente de Portugal, o teletrabalho no Brasil deve ser estabelecido por meio de um contrato individual de trabalho, ou uma adenda a um contrato existente, no qual devem estar estipuladas as condições específicas do teletrabalho. Os teletrabalhadores têm os mesmos direitos garantidos aos trabalhadores que atuam nas dependências do empregador. A responsabilidade de fornecer o equipamento, manutenção e reparação deve ser definida no contrato ou adenda. No entanto, a legislação não especifica quem é responsável por arcar com as despesas relacionadas (Siciliani et al., 2021b).

O empregador no Brasil tem de garantir que o ambiente de trabalho remoto seja seguro e atenda às normas de ergonomia e prevenção de acidentes (Godoy et al., 2019; Siciliani et al., 2021b).

É preciso ter em consideração as limitações deste formato de trabalho. O ato de trabalhar à distância tem por consequência a falta de contato pessoal e de socialização, afetando o bem-estar emocional. A falta de uma separação estrutural entre o ambiente domiciliário e o escritório pode resultar numa dificuldade em desligar-se do trabalho, em decorrência de uma sobrecarga de atividades e falta de conexão entre vida profissional e pessoal (Godoy et al., 2019; Robert Walters, sem data; Tiago, 2021).

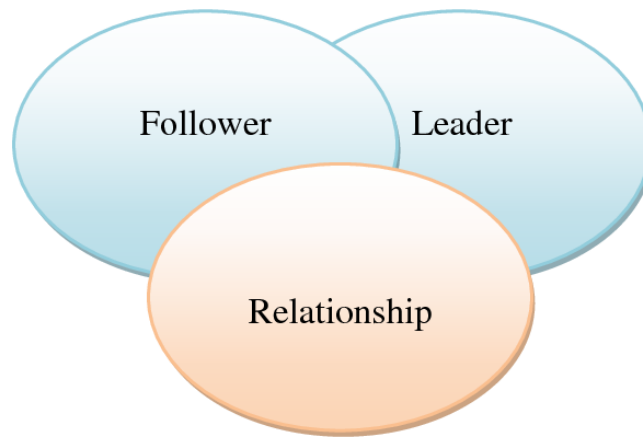
Neste formato o trabalhador depende de tecnologias, de internet e de comunicação. Problemas técnicos, como falta de energia ou falhas nos equipamentos, podem atrapalhar a produtividade (Figueiredo et al., 2021; Haubrich & Froehlich, 2020).

É importante perceber os benefícios e reconhecer as limitações e tomar medidas para mitigá-las. É possível adotar práticas de trabalho eficazes, como por exemplo, manter uma comunicação clara e contínua, como auxiliar na organização e na valorização do trabalho e da vida pessoal, promover interações sociais, investir em tecnologia e oferecer apoio sempre que necessário (Haubrich & Froehlich, 2020).

## **1.2 Liderança e Estratégia**

Liderança e estratégia são duas áreas de negócios que acabam por se complementar para garantir o sucesso de uma empresa. A liderança pode ser definida como a capacidade de inspirar, influenciar e motivar as pessoas em direção a um objetivo comum (Joly, 2021; Kotter, 1990). Já a estratégia, trata da criação e execução de um plano de ação para alcançar um objetivo (De Menezes, 2021; Porter, 1996).

Uma boa liderança é fundamental para a implementação bem-sucedida de uma estratégia empresarial (Girão & Lopes, 2021; Pereira et al., 2018). Os gestores devem ter uma visão clara e de profunda compreensão dos objetivos da organização, para comunicá-los de forma clara e inspiradora aos colaboradores (Beeson et al., 2020; Ignatius et al., 2020).



*Figura 7 - The domains of Leadership (Graen e Uhl-Bien, 1995, p.221)*

Os líderes devem ser capazes de inspirar confiança, encorajar a colaboração e promover a cultura da empresa para alcançar as metas de negócios estabelecidas (Andrade de Lira Delfino & Barbosa da Silva, 2013; Giustina et al., 2020).

Entretanto, a estratégia empresarial, é relevante para a liderança, pois fornece uma visão clara e definida do que a empresa pretende alcançar e como ela o fará. A estratégia auxilia os gestores a tomar decisões sobre a alocação de recursos e a identificar as prioridades para o melhor desempenho da empresa. A estratégia também ajuda a manter a organização com foco nos objetivos de longo prazo, enquanto se adapta às mudanças do mercado e aos possíveis desafios indesejáveis (Menezes & Pozzo, 2021; Tiago, 2021).

Então para que a liderança e a estratégia trabalhem de maneira eficaz e coerente, os líderes necessitam de estar cientes relativamente às condições e tendências de mercado, além de ser necessária a devida compreensão profunda das forças internas e externas que afetam a empresa. Precisam também de ser capazes de alinhar a estratégia com a cultura e os valores da empresa para o sucesso da organização (Bekiari & Ntakou, 2018; Depoo & Shanmuganathan, 2013; Kotter, 1990).

Uma vez que são duas áreas interdependentes, a liderança e a estratégia devem trabalhar juntas para garantir o sucesso empresarial. Os líderes devem ser capazes de passar uma visão clara e inspiradora, ao mesmo tempo que identificam e implementam estratégias eficazes para alcançar os objetivos (Girão & Lopes, 2021; Ignatius et al., 2020; Pereira et al., 2018; Sítima & Ferreira, 2010). É necessário ter uma presença estável e fundamentada face à mudança, ao stress ou a notícias difíceis (Beeson et al., 2020).

A liderança “é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um dos seus departamentos (Rodrigues, 2020). Ela é essencial em todas as funções da Administração”. Os autores Brown M., Ellis S., et al (2018:42) afirmam que

o líder “garante que as métricas que a equipa resolveu avaliar e melhorar estejam de acordo com as metas de crescimento estabelecidas.” Os autores também afirmam que “precisa ter grande capacidade de liderança para manter equipa focada e acelerar o ritmo de testes de crescimento futuro, mesmo diante de falhas, que são comuns e esperadas”.

O processo de liderar teve adaptações ao longo do tempo. Nos dias de hoje, vivemos num mundo digital e conectado, onde as necessidades também mudaram (Jaas, 2022; Patrickson, 2021; S. A. Ribeiro, 2021). Os colaboradores das organizações tiveram que atuar via teletrabalho e os seus líderes tiveram de se adaptar, assim como o seu estilo de liderar (Bittar, 2021; Santos et al., 2022).

Os líderes que possuem a necessidade de coordenar equipas à distância, podem-se sentir beneficiados por isso, pois é possível direcionar os seus comportamentos, estimulando dessa forma a autoliderança dos participantes da equipa (Nascimento, 2021). Há benefício para os líderes que possuem equipas em teletrabalho, pois há comportamentos que beneficiam tanto a autoliderança dos trabalhadores quanto o próprio bem-estar no trabalho (Nascimento, 2021).

O ato de aperfeiçoamento é algo que valoriza ainda mais a equipa e se você tiver uma função de liderança nessa equipa, isso será vital. Para aqueles que estão à frente da equipa, e são eficazes, são líderes autoconscientes (Girão & Lopes, 2021; Hughson, 2020; Retondo, 2020).

### 1.2.1 Tipos de Liderança

Possuir o conhecimento sobre os diferentes estilos de liderança com os quais você mais se relaciona tem relevância, pois auxilia numa melhor ligação e comunicação com sua equipa (Hughson, 2020). Há uma dinâmica organizacional cada vez mais complexa, porém comum, no que diz respeito aos estilos de liderança (Tewari et al., 2019).

Há diversos tipos diferentes de liderança, cada um com suas próprias características e abordagens. Seguem-se alguns exemplos de tipos de liderança e referências (Ceitil, 2017; Santini, 2021):

1. Liderança transformacional: Os líderes são motivadores e inspiradores e têm por base incentivar os seus seguidores a alcançar seu potencial máximo. Concentram-se em desenvolver e apoiar as capacidades (Afsar et al., 2014; Nascimento, 2021b; Pieterse et al., 2009)

2. Liderança transacional - O líder estabelece metas claras e incentiva os seus seguidores. Trabalham com base de troca, através da recompensa de acordo com o desempenho positivo e correções ao obterem um desempenho negativo (Afsar et al., 2014; Alheet et al., 2021; Pieterse et al., 2009).

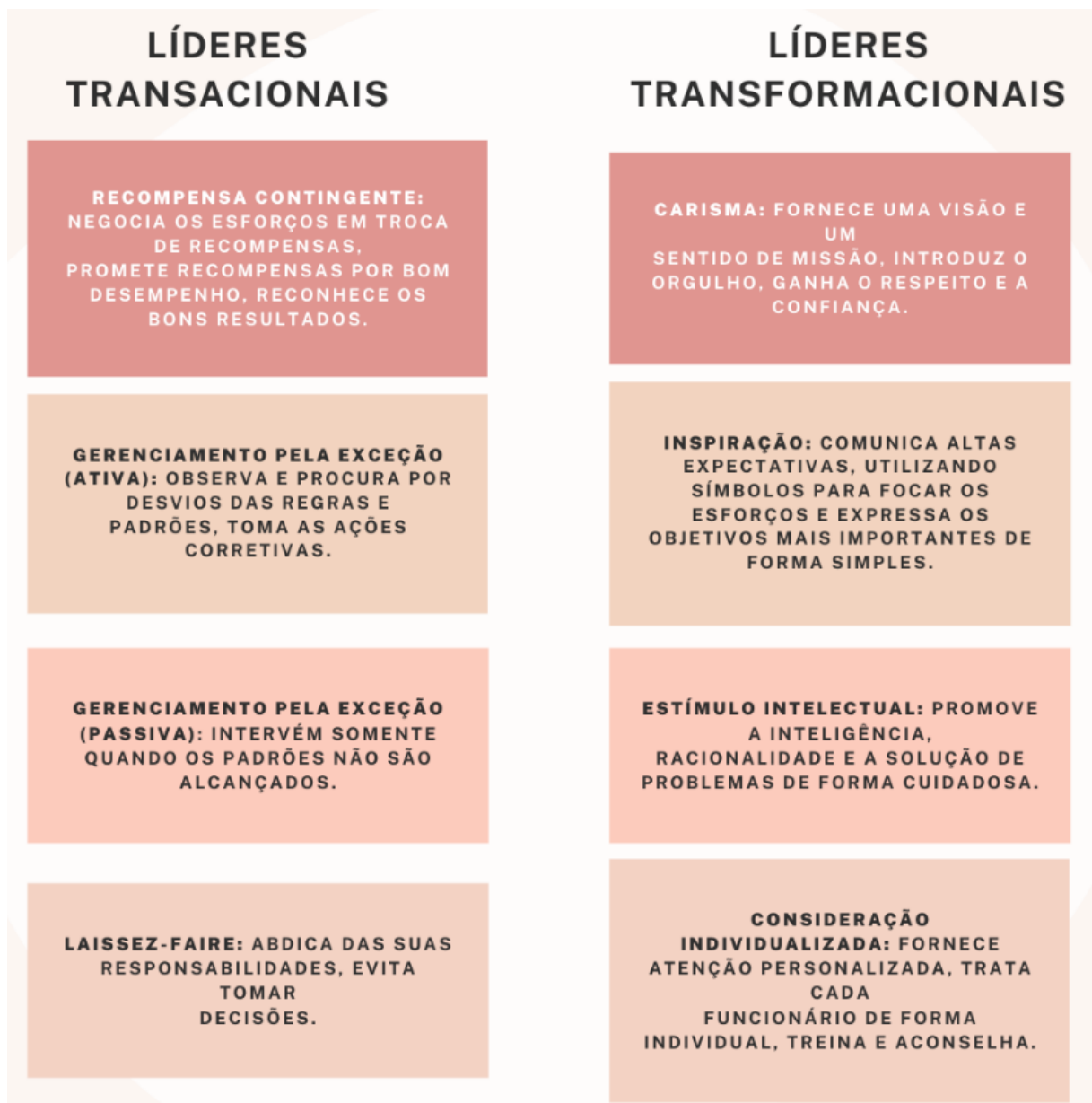


Figura 8 - Comparativo entre a liderança transacional e a liderança transformacional, Robbins, *Organizational Behavior*, 2004

3. Liderança autocrática - Estes são líderes autoritários e tomam decisões sem consultar os demais. Eles possuem uma tendência a ser dominantes e controladores, são também focados em manter a ordem e controlar os processos (Campos, 2021; Santini, 2021). Trata-se do estilo mais tradicional, que lembra os

antigos governantes, o do líder que centraliza as decisões e valoriza a obediência (Campos, 2021).

4. Liderança democrática - Os líderes democráticos são colaborativos e incentivam a participação dos envolvidos na tomada de decisões. Eles concentram-se em construir relacionamentos com seus seguidores e cultivar um ambiente de confiança e respeito mútuo (Pires, 2019; Santini, 2021). Neste modelo, o líder conta com a participação de seus colaboradores para fazer a gestão e tomar decisões, dá prioridade à motivação, assim como ao desenvolvimento e a comunicação da equipa com o líder (Pires, 2019; Santini, 2021).
5. Liderança situacional (liberal) - Os líderes situacionais adaptam a sua abordagem de liderança às necessidades e circunstâncias específicas de cada situação. São conhecidos por serem flexíveis e capazes de mudar a sua abordagem de acordo com a necessidade ou situação (Dias Müzell & Alegre, 2006; A. R. Rocha et al., 2020).

Cronograma de Trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
<b>Tomada de Decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
<b>Programação dos Trabalhos</b>	O líder determina providências pra a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pra o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
<b>Divisão do Trabalho</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
<b>Participação do Líder</b>	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Figura 9 - Lideranças autocrática, liberal e democrática. CHIAVENATO, 2005

- Afiliativo: Concentra-se mais intensamente em colocar os trabalhadores em primeiro lugar, com a intenção de evitar conflitos. Este líder é aquele que cura feridas e tenta motivar os colaboradores em períodos de stress (Melo, 2016).

- Burocrático: É definido por ser um modelo tradicional, onde a hierarquia e os deveres são definidos e as regras devem ser seguidas à risca. Como característica do líder pode apontar-se: a autodisciplina, o compromisso e a ética (Santini, 2021).
- Coaching: Neste tipo de liderança, aquele que está à frente da equipa, apoia os seus subordinados no desenvolvimento comportamental com uma parceria baseada na confiança (Retondo, 2020).
- Laissez faire: Os líderes dão liberdade aos trabalhadores na tomada de decisões, confiam na sua equipa. Este modelo de liderança fundamenta-se na autonomia dos profissionais, o que não quer dizer que não exista liderança (Pires, 2019; Santini, 2021).
- Emergente: Tem o seu diferencial pelo posicionamento em momentos de crise e normalmente são formadas por um líder ou grupo de pessoas para tratar de questões instáveis. Este líder não precisa ter a posição de um gestor, pode ser um colaborador que se destaca por ser influente e inteligente (Guerson, 2022).
- Pacesetter: Pode ser percebido como ritmista, um líder que dita o ritmo, espera e modela a excelência e a autodireção; este modelo também se caracteriza por sobrecarregar os colaboradores e ocultar a inovação (Romano, 2019). Esse líder trabalha com o time com metas rígidas (Melo, 2016)
- Autoritária: A liderança autoritária é uma das que gera mais argumentações e pode ser facilmente identificada nas empresas, pois costuma ter o foco na execução das atividades, tendendo a ser rigorosa (Ceitil, 2017).
- Liderança Servidora: Neste modelo o líder está voltado para as pessoas, no entanto, ele tem como objectivo os resultados, investindo nos seus profissionais, pois sabe a importância de alcançar metas e objetivos de modo assertivo (Tewari et al., 2019).

A forma como o líder define a função, e o que valoriza, irá transparecer para aqueles com quem trabalha. (Beeson et al., 2020). Os líderes possuem a capacidade de perceber quais são seus pontos fortes e pontos fracos, aprendendo com isso qual o estilo de liderança que melhor se adequa a ele, assim como com a organização (Hughson, 2020). O estilo de liderança adequado a cada um dos níveis de desenvolvimento dos liderados inclui a dose certa de comportamentos, de tarefas e de relacionamento.

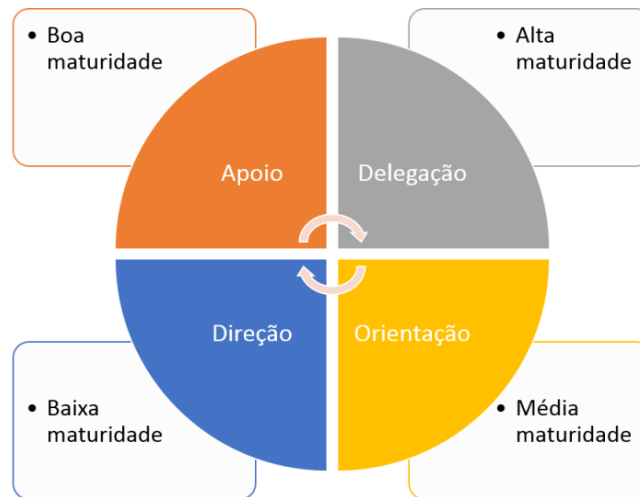


Figura 10 - Os 4 estilos de base. Store (Pro)Files, 2018

Caso um líder opte por um estilo de liderança inadequado, isso pode ocasionar vários desafios aos colaboradores, assim como os demais departamentos, no planejamento e realização das atividades de uma empresa (Tewari et al., 2019). O estilo de liderança está diretamente relacionado com o modo como o líder é visto pela equipa. Esta visão pode ser bem diferente daquela que o líder tem do seu próprio comportamento.

Optar por um estilo de liderança adequado pode abrir portas para a realização de planos bem sucedidos, assim como para cumprir metas corporativas (Pereira et al., 2018; Sítima & Ferreira, 2010; Tewari et al., 2019).

### 1.2.2 Competências da Gestão

Um líder não consegue ter êxito sozinho; até os executivos que se mostram mais confiantes precisam de apoio e de conselhos (Ignatius et al., 2020). Os verdadeiros líderes têm uma relação de profunda empatia com as pessoas que lideram (Ignatius et al., 2020; Pereira et al., 2018; Sítima & Ferreira, 2010).

É necessário procurar por oportunidades para aperfeiçoar os seus talentos de apresentação (Beeson et al., 2020). Existem diversas competências que são essenciais para a gestão de empresas e organizações.





Figura 11 - Competências essenciais. Fonte: Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman, 2000

Algumas das principais competências incluem:

- Liderança: Capacidade de inspirar, motivar e influenciar as pessoas ao seu redor, para alcançar objetivos comuns (Förster et al., 2022; Kempster & Carroll, 2016).
- Comunicação: Habilidade de comunicar de forma clara e eficaz, sendo verbalmente ou por escrito, de forma apropriada para diferentes públicos (He & Harris, 2020; Kempster & Carroll, 2016; Tiago, 2021).
- Tomada de decisão: Habilidade de tomar decisões assertivas e bem fundamentadas, onde considera os riscos e oportunidades envolvidos (Khatri & Ng, 2000; Temprano-García et al., 2018).
- Visão estratégica: A capacidade de entender o ambiente de negócios e as tendências de mercado, e utilizar esse conhecimento para definir estratégias de longo prazo para a empresa (Krampitz et al., 2023; Menezes & Pozzo, 2021; Tiago, 2021).
- Gestão de pessoas: A habilidade de gerir e motivar equipas, promover um ambiente de trabalho saudável e desenvolver capacidades dos seus colaboradores (Depoo & Shanmuganathan, 2013; Project Management Institute, 2017; M. A. Santos et al., 2021).
- Gestão financeira: A habilidade de gerenciar recursos financeiros, entender indicadores financeiros e tomar decisões que visem o crescimento sustentável da empresa. (Kempster & Carroll, 2016; Menezes & Pozzo, 2021)

- Adaptabilidade: A capacidade de se adaptar a mudanças e ser flexível em face de desafios e incertezas (Tiago, 2021).
- Resolução de problemas: A habilidade de identificar, analisar e solucionar problemas de forma eficiente e criativa (Deranty & Corbin, 2022; Förster et al., 2022).
- Trabalho em equipa: A capacidade de trabalhar de forma colaborativa, promover a integração de diferentes áreas e perfis profissionais (Oliveira, 2020; West, 2004).
- Gestão de projetos: A habilidade de planejar, organizar e controlar projetos de forma a atingir os seus objetivos dentro do prazo e orçamento previstos (Alcobia Santos et al., 2021; Project Management Institute, 2017; M. A. Santos et al., 2021).

Algumas pessoas são naturalmente mais gregárias e conseguem encher uma sala com sua personalidade. Outros confiam na capacidade de ouvir, sentido de oportunidade e capacidade de manter a compostura quando outros se tornam emocionais (Beeson et al., 2020).

### 1.2.3 Tipos de Estratégia

Existem vários tipos de estratégias que podem ser utilizados por uma organização para alcançar os seus objetivos. A Estratégia de crescimento é voltada para o aumento da participação de mercado da organização e pode incluir a expansão geográfica, aquisições e fusões, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, entre outras iniciativas (Sean & Philip, 2017; Tiago, 2021).

A Estratégia de redução de custos tem como objetivo a redução dos custos operacionais da empresa, incluindo a otimização dos processos, redução de desperdícios e eliminação de atividades que não agregam valor (Menezes & Pozzo, 2021).

A Estratégia de diferenciação serve para diferenciar os produtos ou serviços da organização das da concorrência, criando-se, dessa forma, um valor diferenciado, entendido pelos clientes e que acaba por aumentar a lealdade à empresa (Depoo & Shanmuganathan, 2013; Project Management Institute, 2017).

Estratégia de nicho é interessante por ser voltada para a conquista de um nicho específico de mercado, um segmento, um grupo, atendendo às necessidades específicas destes clientes (Sean & Philip, 2017).

Estratégia de alianças estratégicas é entendida por envolver a formação de parcerias com outras empresas para alcançar objetivos comuns, como acesso a novos mercados, desenvolvimento de novos produtos ou partilha de recursos de diferentes formatos (Förster et al., 2022; Garcia et al., 2020).

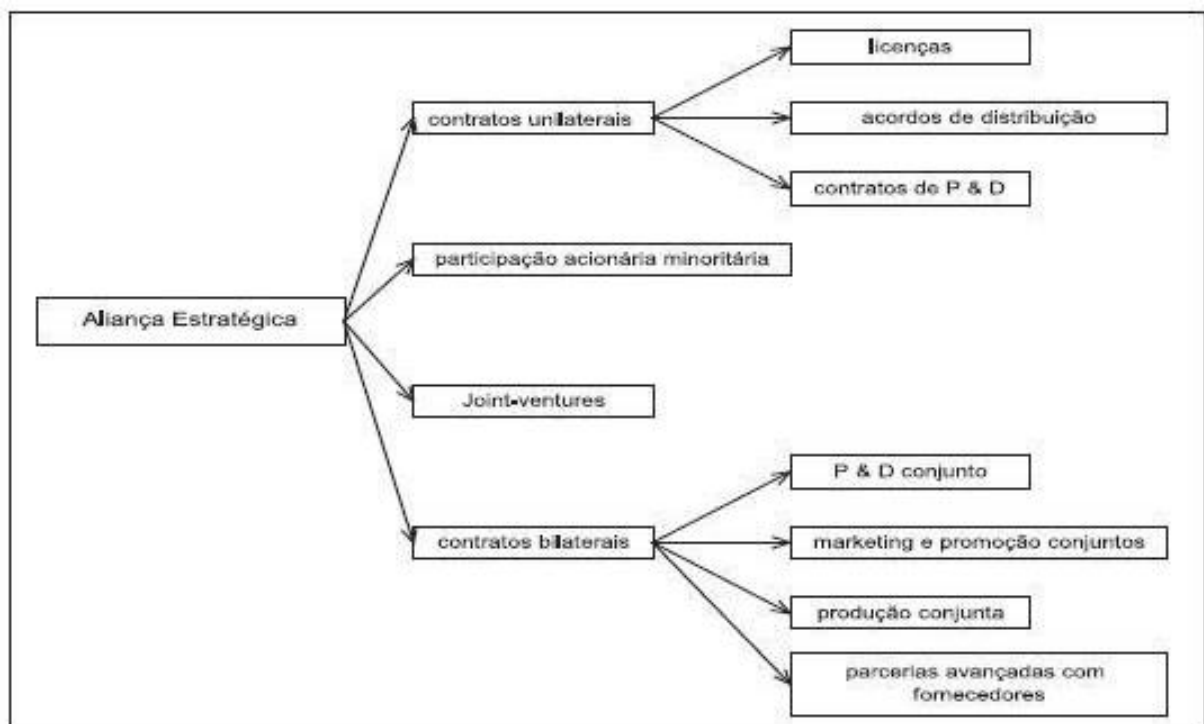


Figura 12 - Tipos de Alianças Estratégicas. Klotler, 2002

A Estratégia de inovação está voltada para a criação de novos produtos, algo nunca visto, ou inesperado, serviços ou processos que ofereçam vantagens competitivas à organização (Mações, 2022; Sean & Philip, 2017).

Por fim a estratégia de liderança de mercado visa a conquistar da liderança do mercado, tornando-se uma referência no setor em que atua e assim obter vantagens competitivas em relação à concorrência (Ignatius et al., 2020; Sean & Philip, 2017).

#### 1.2.4 O Papel Estratégico do Líder

Ter um papel estratégico é crucial para um líder e o sucesso da empresa. O líder tem a função de criar e implementar uma visão clara para guiar a organização em direção aos seus objetivos estratégicos (Chiavenato, 2004; Rodrigues, 2020). Algumas das responsabilidades desse gestor são:

1. Definir a visão assim como a missão: o líder define a visão de longo prazo da organização e cria uma clara missão com o objetivo de guiar as atividades da empresa (Chiavenato, 2004; Rodrigues, 2020).
2. Estabelecer os devidos objetivos estratégicos: o líder, desta forma, define os objetivos estratégicos específicos para a organização, que devem estar alinhados com a visão e a missão (Menezes & Pozzo, 2021; Rodrigues, 2020).
3. Identificar tanto as oportunidades como as ameaças: o líder deve conhecer o ambiente externo e saber identificar as oportunidades e ameaças que possam afetar a organização (Chiavenato, 2004; de Lorenzi Cancellier et al., 2011; Pereira et al., 2018).
4. Desenvolver planos estratégicos: o líder desenvolve planos necessários e minuciosos que orientem a organização em direção aos seus objetivos estratégicos (A. Fernandes, 2021; Sean & Philip, 2017).
5. Alocar recursos: o líder precisa perceber como alocar os recursos necessários para implementar os planos estratégicos, sendo eles recursos financeiros, humanos e tecnológicos (Girão & Lopes, 2021).
6. Monitorizar o desempenho: o líder neste ponto monitoriza o desempenho em relação aos objetivos estratégicos e faz ajustes se necessário (Chiavenato, 2004; Pereira et al., 2018; Rodrigues, 2020).
7. Promover a cultura da empresa: o líder tem de promover a cultura organizacional de forma a estar alinhada com a visão e a missão da organização, incentivando dessa forma a inovação, a colaboração e o compromisso dos funcionários (Mações, 2022; Sean & Philip, 2017).



Figura 13 - Entendendo o Processo em Gestão Estratégica. Ferreira, 2015.

Desta forma, é possível perceber quão importante é o papel do líder, ou seja, ele é fundamental na formulação e implementação da estratégia da organização, pois é responsável por criar a visão, definir os objetivos estratégicos, assim como alocar os recursos devidamente, monitorizar o desempenho e promover a cultura organizacional (Girão & Lopes, 2021; Pereira et al., 2018; Sítima & Ferreira, 2010). As pessoas confiam nos líderes quando estes são genuínos e autênticos, não uma réplica de outrem (Ignatius et al., 2020).

### 1.2.5 Gestão de Mudança

A gestão de mudança trata de um processo sistemático de planeamento, execução e controlo das atividades necessárias para promover mudanças. O objetivo desta gestão é trabalhar para minimizar a resistência e maximizar a adesão e aceitação dos colaboradores, de modo a que a mudança possa ser implementada de forma eficaz e com o mínimo de negação (Dar & Tariq, 2021; A. Fernandes, 2021; Ramos Mações & Román-Portas, 2022).

## 8 passos de Kotter para a gestão da mudança

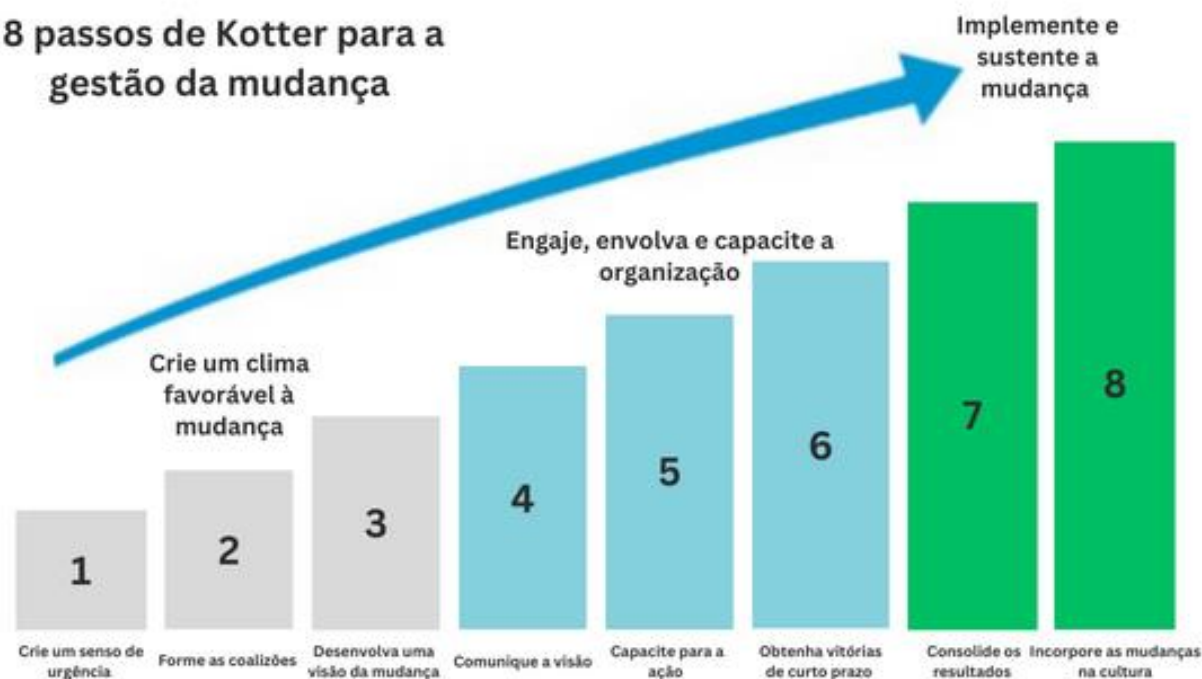


Figura 14 - Os 8 passos de Kotter para a gestão da mudança ao nível estratégico. Luiz Augusto, 2023

De acordo com os 8 passos de Kotter para a gestão de mudança, apontam-se os seguintes tópicos: criar a noção de urgência, formar alianças poderosas, criar uma visão para a mudança; é necessário investir na comunicação, empoderar a base, criar metas de curto prazo; não se pode reduzir o ritmo, e por fim é necessário tornar essa mudança parte da cultura da empresa (Kotter, 1990).

A Covid-19 é um fator de transformação de movimentos e tendências (S. A. Ribeiro, 2020; Teixeira et al., 2021). O marketing digital passou a estar mais presente nas estratégias de comunicação das PME, nomeadamente as redes sociais e os websites, com o aparecimento da pandemia. Os efeitos sentidos da pandemia na comunicação digital fizeram com que os empresários tentassem continuar a usar estes canais de comunicação na pós-pandemia (Almeida, 2020; Dar & Tariq, 2021; He & Harris, 2020; Jaas, 2022). Identificar a necessidade de mudança é a primeira etapa, pois torna-se necessário identificar o que precisa mudar na organização, seja devido a fatores internos ou externos, como mudanças na concorrência, tecnologia, regulamentação ou no caso estudado, uma pandemia (He & Harris, 2020).

Posteriormente, é preciso definir a visão da mudança pois os líderes devem definir uma visão clara da mudança, com objetivos claros e um plano estratégico para alcançá-los. Segue-se, então, a comunicação, que é essencial para obter a aceitação dos funcionários e buscar minimizar a resistência (Jacob, 2012; Temprano-García et al., 2018).

Para planejar a mudança, é preciso desenvolver pormenorizadamente as ações a serem realizadas. É preciso identificar os recursos, as atividades envolvidas, as datas, e avaliar os responsáveis pela execução e participação (Phillips & Klein, 2023; M. A. Santos et al., 2021).

Implementar e avaliar a mudança é necessário para medir o sucesso da mudança e identificar as áreas que precisam de mais atenção. Então é necessário consolidar, garantir que as mudanças sejam incorporadas e que os funcionários entendam a importância da mudança (Bryce, 2001; Ramos Mações & Román-Portas, 2022).

A gestão de mudança é importante para ajudar as organizações a adaptarem-se às alterações necessárias. Com um planejamento cuidadoso e comunicação eficaz, as mudanças organizacionais podem ser implementadas com sucesso e benefícios para a organização e os seus funcionários (Lyons, 2021; Mações, 2022; Tewari et al., 2019).

A maioria das pessoas odeia a incerteza, mas toleram-na muito melhor quando podem olhar para um líder em que elas acreditam que as apoia e é calmo, lúcido e corajoso (Beeson et al., 2020).

## **2. Metodologia**

Seguindo as regras disciplinares da ciência, a metodologia orienta o caminho a ser realizado de forma a responder ao problema e respetivos objetivos da pesquisa realizada (Luo, 2012; Tashakkori & Teddlie, 2010). O método trata-se de um conjunto de processos, técnicas e abordagens, essas que são ferramentas para efetuar uma pesquisa ou um estudo. Esse deve ser o caminho a ser realizado pelo investigador para obter os dados, poder analisá-los e transmitir as conclusões. É necessário descrever os métodos e as técnicas utilizados na pesquisa, como a forma de coleta de dados, a análise estatística, entre outros (Huyler & McGill, 2019; Nowell et al., 2017).

Face ao exposto, este capítulo aborda a metodologia adotada para a realização deste estudo, tendo em consideração a problemática da investigação, assim como os objetivos. Após a revisão da literatura, segue-se a preparação e implementação de uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas, que foram realizadas através de diferentes aplicações (como Teams, whatsapp, skype e presencial), com algumas questões referentes às alterações que ocorreram no processo de liderança durante a Covid-19, em que os entrevistados responderam livremente.

A pesquisa qualitativa privilegia a análise de micro processos, através do estudo das ações sociais individuais e/ou grupais; dessa forma realiza-se uma análise intensiva dos dados. (Lewis, 2015; Schwarze et al., 2020). Trata-se de um método de pesquisa social que utiliza técnicas de recolha de dados descritivas e caracteriza-se por realizar uma análise minuciosa. Esses dados recolhidos apresentam-se normalmente no formato de texto (neste estudo, com o formato de entrevistas). Essas entrevistas foram efetuadas junto dos superiores hierárquicos no sentido de escarpelizar os métodos e comportamentos adotados na gestão de liderança e os efeitos perante as equipas (Ginn & Munn, 2019; Nowell et al., 2017).

Este modelo de pesquisa é um modelo de investigação utilizada em diversas áreas, como ciências sociais, psicologia, educação e saúde, entre outras (Braun & Clarke, 2021; Depoo & Shanmuganathan, 2013). O método tenta compreender e descrever fenómenos complexos e contextuais, com foco na interpretação e compreensão das informações fornecidas pelos participantes da pesquisa (Huylar & McGill, 2019; Schwarze et al., 2020).

A pesquisa qualitativa trabalha com dados não numéricos, ou seja, tem foco nas observações, entrevistas, documentos e registos históricos (Huylar & McGill, 2019). Este método tem como objetivo principal explorar a perspectiva dos participantes e compreender o seu ponto de vista, percepções, crenças e significados atribuídos a determinado fenómeno; valoriza a subjetividade, aprofunda o entendimento dos contextos sociais, culturais e individuais que influenciam os fenómenos estudados (Braun & Clarke, 2021). Ela é frequentemente usada para explorar questões complexas, gerar hipóteses, desenvolver teorias e fornecer insights ricos e detalhados sobre os fenómenos investigados (Braun & Clarke, 2021; Huylar & McGill, 2019; Lewis, 2015).

Em 2020 a população mundial deparou-se com uma situação complexa e não planeada, momento esse em que obtivemos conhecimento da Covid-19, uma pandemia, que impôs mudanças significativas a toda população, afetando, consequentemente, a vida como um todo, assim como as organizações e a forma de liderança das equipas. Com isso foi possível identificar a problemática do estudo, a qual se baseia em procurar compreender as mudanças não planeadas que ocorreram na liderança face ao surgimento da Covid-19 (Gov.br, 2022; S. A. Ribeiro, 2021).

A amostra possível deste estudo recaiu em líderes como CEOs e diretores de startups que foram impactados pela Covid-19. A escolha dos entrevistados para esta investigação foi com o intuito de perceber o ocorrido em empresas com característica modernas, atuais,



tecnológicas, para perceber os diferentes impactos nos dois países, no entanto, obteve-se dezesseis brasileiros e dez participantes portugueses, o número de vinte e seis entrevistas deveu-se à impossibilidade de diversos gestores, em decorrência da pandemia, de poderem realizar a entrevista presencialmente, por questões de normativas da empresa ou então, por indisponibilidade online, em decorrência do número de atividades a serem realizadas. A atuação remota aumentou o número de atividades, trabalhos a serem realizados (Araújo & Lua, 2021; Elbaz et al., 2022; Figueiredo et al., 2021a; Zugliani Bortolan et al., 2021).

Assim, esta estrutura metodológica pretende dar resposta à problemática e às questões de investigação através de métodos qualitativos, onde foram analisados dados exploratórios com a intenção de realizar uma análise documental destas entrevistas.

## **2.1 Problemática, objetivos e relevância do tema**

Uma problemática numa pesquisa qualitativa refere-se a uma questão ou desafio específico que um investigador tem o intuito de realizar, através de entrevistas. A problemática é formulada como uma pergunta de pesquisa que guiará o estudo e a recolha das informações (Huyler & McGill, 2019).

Com o intuito de identificar as alterações ocorridas no processo de liderança mais adotadas no contexto da pandemia, considera-se pertinente investigar, através de uma amostra, com entrevistas, junto dos líderes de startups, quais foram as mudanças e as ações tomadas pelos gestores nas pequenas e médias empresas do estado do Paraná (Brasil) e da área do Grande Porto (Portugal), e se esses gestores deram continuidade às ações no pós-covid-19. De forma a clarificar os objetivos de investigação e a metodologia seguida, apresenta-se a seguinte figura:

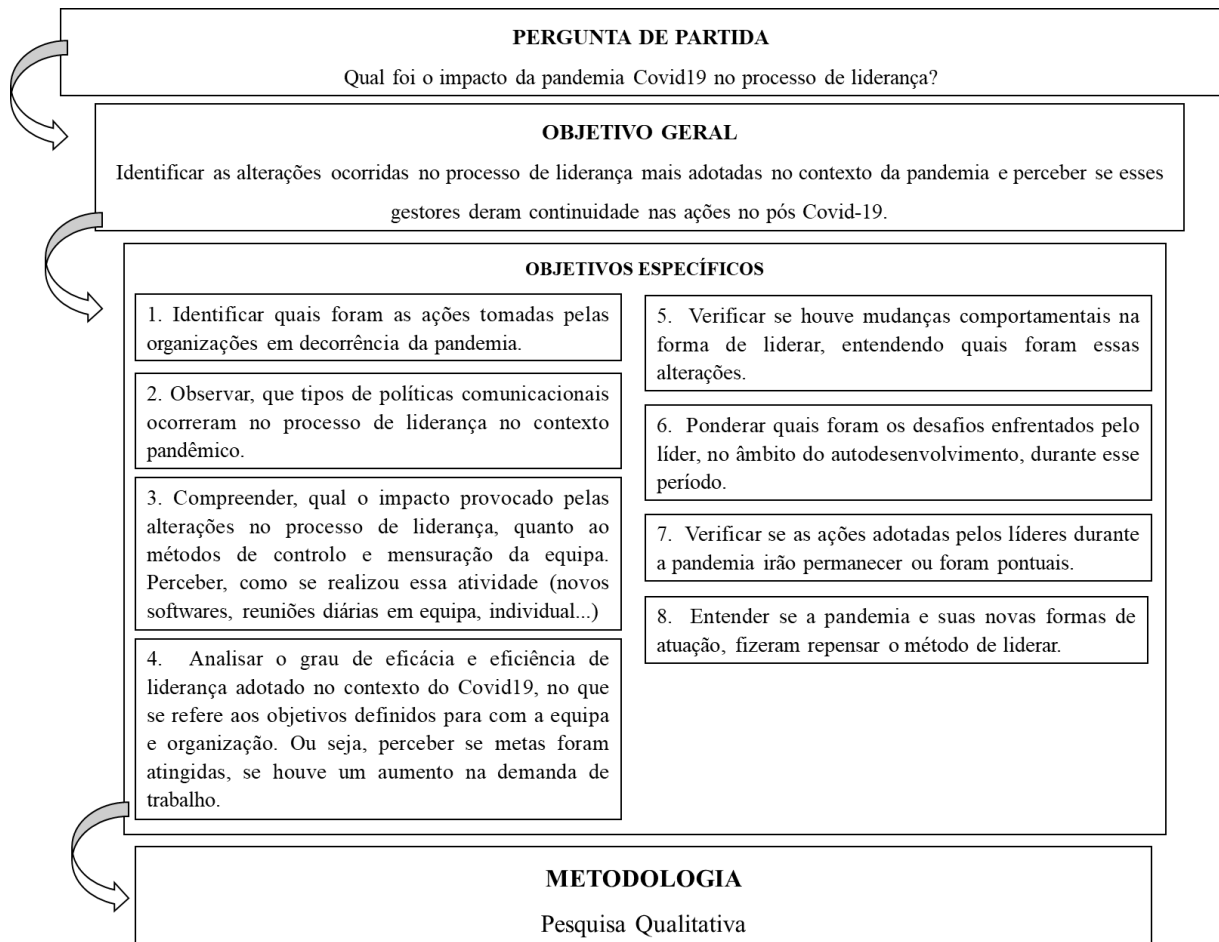


Figura 15 - Objetivos da investigação e a metodologia. Fonte: Autor

Dessa forma é possível perceber que os principais objetivos do estudo estão em conseguir perceber as ações tomadas pelas organizações em decorrência da pandemia; poder observar que tipos de políticas comunicacionais ocorreram no processo de liderança no contexto pandêmico; compreender qual o impacto provocado pelas alterações no processo de liderança conseguir analisar o grau de eficácia e eficiência de liderança adotado no contexto da Covid19, ou seja, perceber durante esse período se as metas foram atingidas, se devido o período pandêmico houve um aumento na exigência de trabalho; verificar, também, se após essa fase aconteceram mudanças comportamentais na forma de liderar; além de poder ponderar quais foram os desafios enfrentados pelo líder, verificar se as ações adotadas irão permanecer ou foram pontuais, e também perceber se a pandemia e suas novas formas de atuação fizeram repensar o método de liderar.

O cenário pandêmico impôs alterações sociais, económicas e políticas, com profundos impactos em toda a sociedade, sectores e áreas de atividade. Além das medidas de higiene,

o protocolo trouxe a importância da quarentena e do isolamento social, que foram iniciativas restritivas que visavam diminuir o trânsito de pessoas para diminuir a transmissão do coronavírus em todos os ambientes.

Uma crise como esta não origina somente emergências de saúde, mas também, choques econômicos com impacto direto no mundo do empresarial. Foi necessário repensar e garantir a segurança e saúde no trabalho durante a Covid19. Medidas como confinamento, encerramento de estabelecimentos comerciais, restrições de viagens, encerramento de escolas e outras medidas de contenção tiveram impactos súbitos e drásticos nos trabalhadores.

Com isso, observa-se mudança no processo de liderança nas organizações, onde parte dos trabalhadores foram obrigados a atuar de casa, ou seja, veio a necessidade de mudar, forçando os gestores, mesmo os mais criativos e dinâmicos, a enfrentar desafios, a transformarem e adaptarem as suas práticas (Nascimento, 2021b; Silva, 2021; Taschetto & Froehlich, 2019). Em momentos de crise os líderes assumem especial importância. Processos de liderança eficazes e de qualidade são fundamentais para assegurar a segurança, a Saúde Física e a Saúde Psicológica dos trabalhadores, reduzir os impactos da crise e da incerteza, promover a produtividade e o sucesso, em simultâneo com a resiliência e o bem-estar (Deranty & Corbin, 2022; Förster et al., 2022).

Perante este cenário de limitações nas empresas, urge analisar as alterações ocorridas no processo de liderança mais adotadas durante esse período de instabilidade e identificar que tipo de alterações se desenvolveram no processo de liderança. Além disso, torna-se pertinente compreender qual o impacto provocado por essas alterações junto dos gestores de equipa. Por fim, procurar-se-á analisar o grau de eficácia da liderança no panorama pandêmico.

## **2.2 Entrevistas**

Entrevistas são uma técnica utilizada na pesquisa qualitativa para recolher dados em profundidade e obter informações significativas sobre as perspectivas, dos participantes. Elas envolvem a interação direta entre o investigador e o entrevistado, permitindo a obtenção de informações ricas e contextualizadas (Ginn & Munn, 2019; Nowell et al., 2017; O'Grady, 2016).

As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, dependendo do grau de flexibilidade das perguntas e da abordagem adotada. Além disso, podem ser

conduzidas individualmente, em grupo ou até mesmo em forma de entrevistas em pares (Lewis, 2015).

### 3. Resultados da Pesquisa Qualitativa

#### 3.1 Procedimentos

Os procedimentos na pesquisa qualitativa em entrevista referem-se às etapas e ações envolvidas na condução e análise das entrevistas. Esses procedimentos são importantes para garantir a consistência, rigor e validade dos dados recolhidos, com isso é preciso definir os objetivos da pesquisa, planejar a entrevista, selecionar os participantes, estabelecer contato e obter consentimento, realizar a entrevista, registrar a entrevista, transcrever e analisar os dados e também garantir a confidencialidade e anonimato. (Ginn & Munn, 2019; Spradley, 2016).

#### 3.2 Resultados

Os resultados da pesquisa qualitativa são demonstrados de forma escrita, utilizando citações e exemplos de dados qualitativos para ilustrar os principais temas, padrões e insights identificados. Os investigadores descrevem e analisam esses resultados com o objetivo de compreender a complexidade e a diversidade do fenómeno em estudo (Braun & Clarke, 2021; Nowell et al., 2017).

Os resultados da pesquisa contribuem para o desenvolvimento teórico, aperfeiçoamento de práticas, geração de insights e construção de conhecimento numa determinada área de estudo (Huyler & McGill, 2019; Lewis, 2015; Schwarze et al., 2020).

A transcrição das entrevistas se encontra no Anexo B, entretanto na tabela a seguir é possível observar mais informações referente aos entrevistados em questão. Como forma de preservar os dados dos respondentes, os nomes foram abreviados e a terceira letra refere-se ao país correspondente:

Tabela 1 - Lista de Entrevistados. Fonte: Autor

Número da entrevista	Entrevistado	País
1	LUP	Portugal
2	PAB	Brasil
3	ESB	Brasil
4	TAB	Brasil
5	HTB	Brasil

<b>6</b>	ALP	Portugal
<b>7</b>	HDB	Brasil
<b>8</b>	MAB	Brasil
<b>9</b>	MMB	Brasil
<b>10</b>	MCB	Brasil
<b>11</b>	CWB	Brasil
<b>12</b>	ADP	Portugal
<b>13</b>	MAP	Portugal
<b>14</b>	LRP	Portugal
<b>15</b>	MVB	Brasil
<b>16</b>	TMP	Portugal
<b>17</b>	STB	Brasil
<b>18</b>	ROB	Brasil
<b>19</b>	ADB	Brasil
<b>20</b>	ROB	Brasil
<b>21</b>	SWB	Brasil
<b>22</b>	MXB	Brasil
<b>23</b>	SPP	Portugal
<b>24</b>	BEP	Portugal
<b>25</b>	GOP	Portugal
<b>26</b>	FEP	Portugal

Com relação aos dados obtidos na questão um, que pretendia entender quais foram as ações tomadas pela organização em decorrência da pandemia, os pontos mencionados foram sobre as restrições de reuniões e viagens, o teletrabalho, as devidas medidas de segurança, a necessidade de adaptação da cadeia de suprimentos, a transformação digital e por fim as adaptações no plano de continuidade de negócios.

A pandemia da COVID-19 trouxe um aumento significativo no trabalho remoto, também conhecido por teletrabalho ou home office, à medida que as organizações procuraram adaptar-se às restrições e as medidas de distanciamento social aumentaram (Bittar, 2021; D. Y. S. dos Santos et al., 2022; Haubrich & Froehlich, 2020; L. C. P. da Silva, 2021).

As restrições de viagens e reuniões durante o período pandêmico, foram implementadas em todo o mundo para conter a propagação do vírus (Abdullah et al., 2020; Bogoch et al., 2020). Conforme apontado na metodologia, a adoção de medidas de saúde e segurança foram necessárias para a devida proteção da população mundial e para conter a propagação do vírus (Accorsi et al., 2022; Fleming-Dutra et al., 2022).

A adaptação da cadeia de abastecimentos foi fundamental para enfrentar os desafios causados pelas restrições, interrupções e mudanças na exigência. Foi necessário reavaliar

a rede de abastecimentos, administrar a gestão de exigência, adaptar-se à digitalização e automação, assim como à colaboração e comunicação além da gestão de riscos e resiliência (Abdullah et al., 2020; Jun & Lee, 2023).

O ato de fornecer um apoio adequado aos funcionários foi uma das prioridades para muitas organizações (Greenberg et al., 2020; Liu et al., 2022; Sydney et al., 2020). Durante o estudo foram mencionados pontos como a saúde e segurança, flexibilidade no trabalho, comunicação e apoio emocional, programas de bem-estar, desenvolvimento profissional e formação.

Como já visto na metodologia, as mudanças e necessidades de migrar para o mundo digital tornaram-se uma urgência para muitas organizações, impulsionada pelas restrições impostas por cada país, com relação ao distanciamento social e pela necessidade de adaptação às novas exigências, como o trabalho remoto, comércio eletrônico e entrega online (Greenberg et al., 2020; Nabity-Grover et al., 2020; M. A. Santos et al., 2021).

As restrições pela COVID-19 levaram muitas organizações a reavaliarem os planos de negócios para lidar com os desafios impostos por essa crise global. Com isso, foi necessário reavaliar os riscos e impactos, atualizar as políticas e procedimentos, focar na resiliência e flexibilidade, além de cuidar da comunicação para ser transparente (Depoo & Shanmuganathan, 2013; George et al., 2020; Phillips & Klein, 2023).

Na sequência da pesquisa foi analisado o que mudou nas formas de trabalhar dentro da organização, relativamente à comunicação com as equipas. Foram poucos os gestores que disseram não ter alterações. Muitas palavras como “comunicação”, “teams”, “reuniões”, “tecnologia”, entre outras palavras, foram mencionadas, o que acabou por demonstrar o quanto as empresas precisaram de se adaptar ao cenário pandémico.

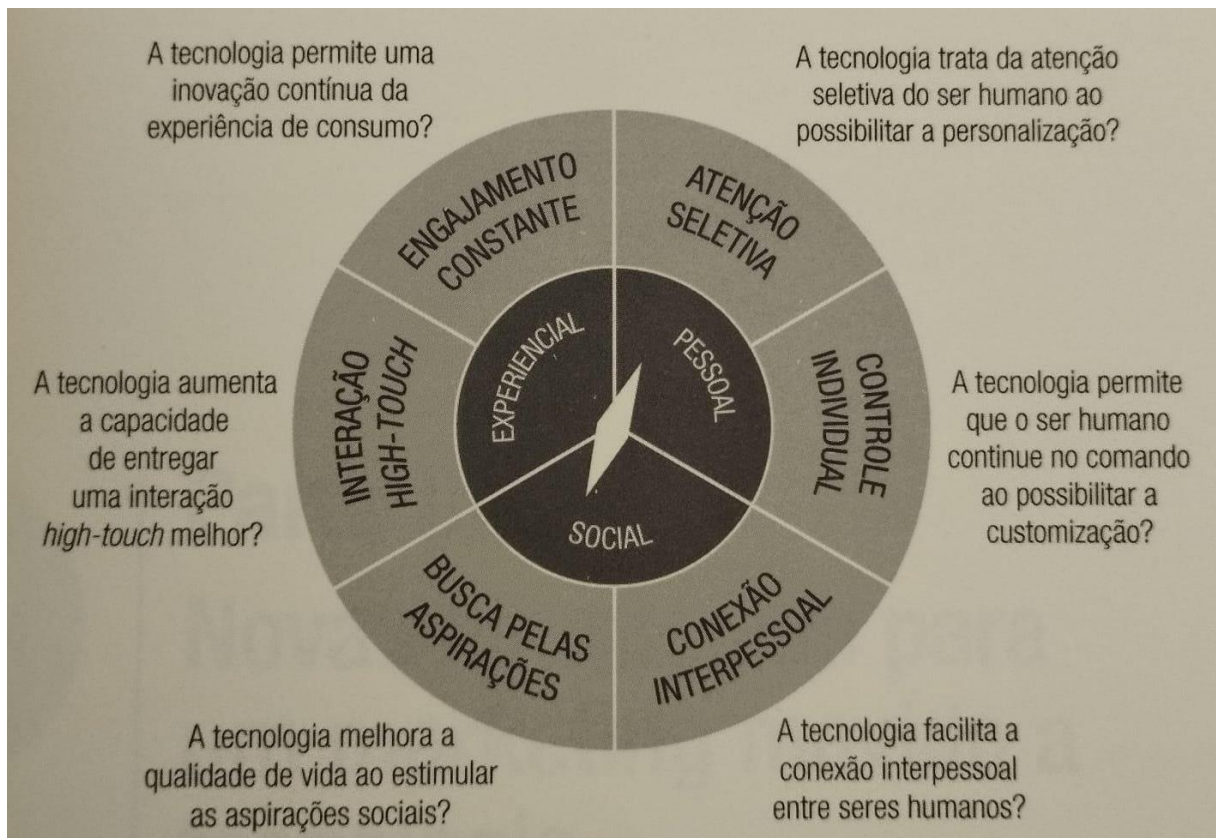


Figura 16 - A bússola tecnológica: Como tornar a tecnologia mais pessoal, social e experiencial. Kotler pg. 93

Os líderes, com as organizações, adotaram diversas formas de comunicação para com as equipas, mantendo, dessa forma, todos informados e envolvidos. Algumas das formas de comunicações mais mencionadas foram:

Tabela 2 - Formas de Comunicações Mencionadas. Fonte: Autor

Formas de Comunicações Mencionadas	
Tipo de comunicação	Observação
Comunicação por e-mail	Ferramenta amplamente utilizada pelas organizações para enviar comunicados, atualizações e orientações aos funcionários. As organizações puderam fornecer informações importantes sobre políticas de trabalho remoto, medidas de saúde e segurança, alterações nos procedimentos operacionais, entre outros.
Comunicação por videoconferência	Tornou-se uma forma eficaz de realizar reuniões, sessões de formação e comunicações em tempo real com os

	funcionários. Plataformas como Zoom, Microsoft Teams e Google Meet foram amplamente adotadas para permitir a interação face a face, mesmo à distância.
<b>Intranet e portais internos</b>	Estas plataformas foram utilizadas para fornecer atualizações, partilhar recursos úteis, fornecer diretrizes e manter a comunicação contínua com a equipa.
<b>Comunicação por mensagens instantâneas</b>	Softwares de mensagens como o Slack, Microsoft Teams e WhatsApp, foram amplamente utilizados para facilitar a comunicação. Estas ferramentas permitiram a troca de informações em tempo real, o que resultou na colaboração e na resolução de problemas.
<b>Boletins informativos e comunicados internos</b>	Muitas empresas criaram boletins informativos ou comunicados internos para manter as equipas atualizadas sobre as últimas notícias, iniciativas da empresa e eventos importantes.
<b>Comunicação através de redes sociais internas</b>	Algumas organizações adotaram redes sociais internas, para facilitar a comunicação entre os funcionários. Essas plataformas permitiram partilhar informações, publicar atualizações e promover interações informais.

Ao questionar os líderes em relação à avaliação, controlo das ações e metas das equipas, os gestores informaram terem adotado diversas abordagens, onde foram tidas em consideração as novas realidades e desafios apresentados pela situação.

*Tabela 3- Mensuração, controlo das ações e metas das equipas. Fonte: Autor*

<b>Mensuração, controlo das ações e metas das equipas</b>	
<b>Ações</b>	<b>Observações</b>
<b>Definição de metas claras e adaptáveis</b>	Tiveram-se em consideração as restrições e mudanças resultantes da pandemia, essas metas foram comunicadas de maneira transparente e ajustadas conforme necessidade.
<b>Comunicação frequente</b>	Comunicação regular e aberta com seus colaboradores para alinhar expectativas, foi uma das ações adotadas. Foi necessário fornecer orientações e feedback contínuo. Isso



	incluiu reuniões virtuais, e-mails ou mensagens instantâneas.
<b>Ferramentas para gestão de projetos</b>	As equipas apoiaram-se em ferramentas de colaboração online: Trello, Jira, Microsoft Teams ou Slack, para acompanhar e gerir o progresso das tarefas e das metas. Essas ferramentas permitiram uma visão mais clara do trabalho que estava em processo de realização por cada colaborador.
<b>Promoção de autonomia e responsabilidade</b>	Os líderes procuraram capacitar a sua equipa, promovendo a autonomia e a responsabilidade individual. Essa ação teve o intuito de definir diretrizes claras, delegar adequadamente as tarefas; conseqüentemente passou confiança aos membros da equipa e incentivou iniciativas individuais.
<b>Acompanhamento do bem-estar dos membros da equipa</b>	Os gestores preocuparam-se com o bem-estar e a saúde mental dos membros da equipa. Promoveram um ambiente de trabalho saudável e ofereceram suporte emocional quando necessário.

Os gestores informaram que houve mudança na sua forma de liderar, exigindo que se adaptassem às novas realidades e desafios com:

- **Comunicação:** Os líderes passaram a adotar uma comunicação mais transparente e frequente, o que ajudou a manter todos os funcionários informados, com o objetivo de reduzir a incerteza e fornecer direção clara.
- **Empatia e apoio para com a equipa:** Por causa da pandemia, os líderes reconheceram a importância de demonstrar empatia e oferecer apoio aos colaboradores. Ouviram as preocupações e as necessidades dos membros da equipa, ofereceram flexibilidade, forneceram recursos para cuidarem da saúde mental e encorajar o autocuidado.
- **Foco na saúde e segurança:** Os líderes implementaram medidas de saúde e segurança, como trabalho remoto, distanciamento social, fornecimento de equipamentos de proteção individual e políticas de higiene, garantindo um ambiente de trabalho seguro para todos.

- Adaptação da liderança situacional: Os líderes tiveram de se adaptar rapidamente às mudanças, circunstâncias e necessidades. Adotaram uma abordagem de liderança situacional, ajustaram o seu estilo de liderança de acordo com as exigências do momento (figura17).

Ao analisar os números referente a mudança na forma de liderar, o estudo mostrou que 88% dos brasileiros e 50% dos portugueses participantes afirmaram que houve mudanças em suas ações e comportamentos como gestor de equipa.

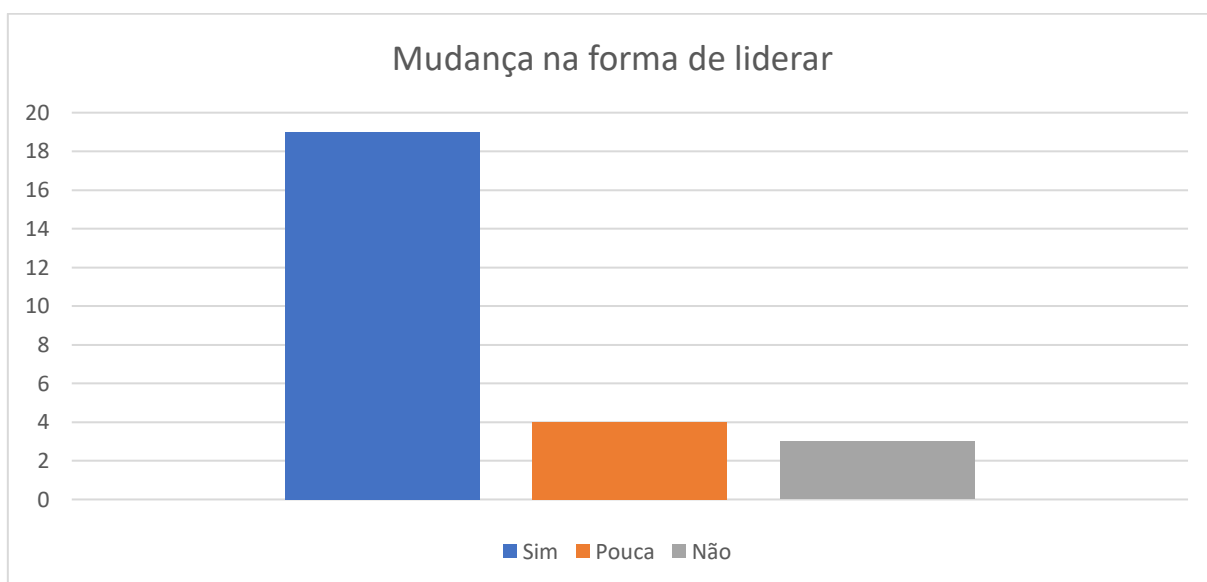


Figura 17 - Mudança na forma de liderar. Fonte: Autor

Quanto a utilização do teletrabalho, durante o período pandémico, somente 11,5% dos entrevistados disseram “não”, e isso por já utilizarem esse método antes da Covid19. Dessa forma, 100% dos entrevistados utilizaram o procedimento, mesmo que de forma parcial, durante a pandemia. Os desafios foram diversos, porém foram repetidos por diversos gestores durante as entrevistas, conforme disposto na tabela3.

Tabela 4 - Desafios enfrentados pelos Líderes no Teletrabalho durante a Covid-19. Fonte: Autor

Adotaram o teletrabalho	Quantidade	Desafios enfrentados
<b>Não</b>	2	Porque já atuavam dessa maneira antes da pandemia
<b>Sim</b>	24	Colocar toda a equipa em teletrabalho; Falta de contacto presencial; Comunicação assertiva; Inspirar confiança;

		Controlo de recursos humanos, controle de trabalhadores jovens com pouca experiencia; Uso de câmeras em reunião; Manter equipa motivada; Ensinar a utilizar aplicações online; Aceitação do teletrabalho; Equilíbrio das cargas emocionais.
--	--	--

Como visto na metodologia, manter uma comunicação eficaz e um alto envolvimento com a equipa num ambiente de trabalho remoto pode ser desafiador. Além disso, a falta de interações presenciais e o uso obrigatório de aplicações digitais podem afetar a comunicação entre os membros da empresa (C. T. M. da Rocha & Amador, 2018; L. A. dos Santos & Costa, 2022; Zugliani Bortolan et al., 2021)..

Avaliar, assim como acompanhar o desempenho dos colaboradores à distância pode ser complexo e os líderes precisaram de encontrar formas de se adaptar e monitorizar o progresso, enquanto era necessário fornecer feedback construtivo.

A motivação dos colaboradores pode ser afetada pelo isolamento social durante uma pandemia, assim como pelas dificuldades de conciliar vida pessoal e profissional num ambiente de home office. Os líderes tiveram de encontrar formas de apoiar a equipa com o bem-estar emocional e garantir a eficiência no trabalho.

A construção de uma cultura de equipa coesa através do ambiente virtual e a promoção da colaboração podem ser uma ação desafiadora. Foi necessário encontrar maneiras criativas de promover a interação social, realizar atividades de team building e incentivar a sensação de pertença e ligação entre todos os membros da equipa e da organização, para minimizar a sensação de distanciamento.

Os desafios foram grandes, ao mesmo no tempo que desenvolveram novas competências, como competência tecnológica, adaptabilidade e capacidades de comunicação. Superar esses desafios foi essencial para garantir o envolvimento, e o desempenho eficaz da equipa durante o trabalho remoto.

Ao questionar os gestores sobre as ações adotadas durante a pandemia, uma nova opção de resposta surgiu nas entrevistas. À partida as respostas seriam: “irão permanecer na empresa”, “já encerrou” ou “será passageiro”. Entretanto a resposta que mais apareceu foi “híbrido”. Ou seja, as empresas optaram por manter de forma parcial, com rotatividade ou opcional (figura 18). Outro ponto relevante, foi o número de 50% dos portugueses participantes que informaram que as ações adotadas da pandemia já encerraram, entretanto, a preocupação com a saúde física e mental das equipas, mantiveram-se.

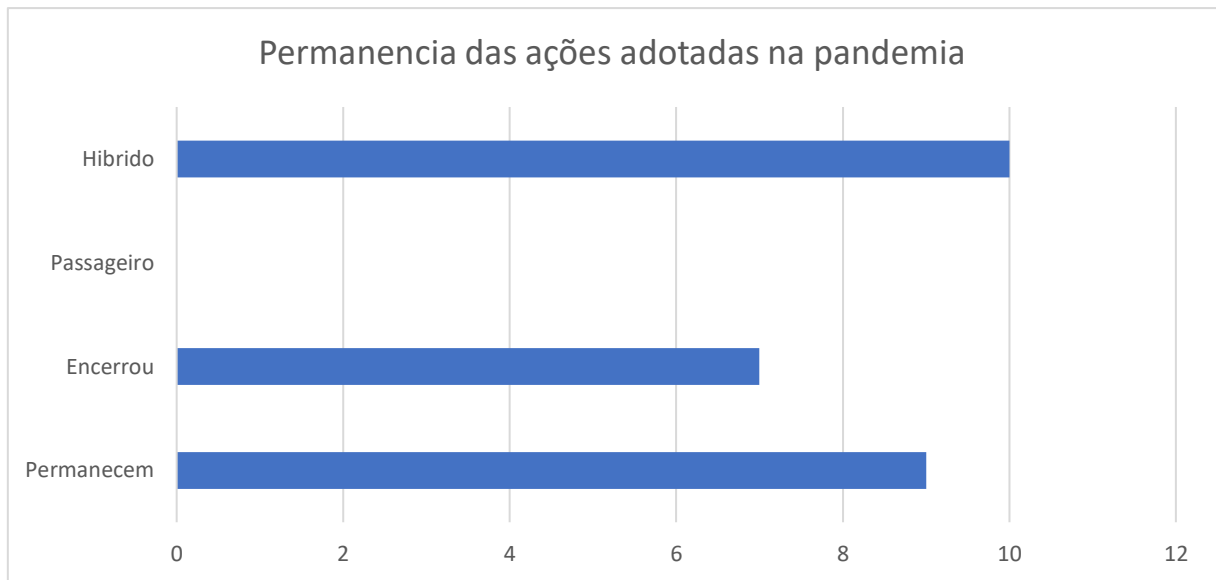


Figura 18 - Permanência das ações adotadas na pandemia. Fonte: Autor

Quanto às expectativas nesta fase pós pandêmica relativamente à equipa, os líderes apontaram a dificuldade com o regresso ao trabalho presencial, mesmo com a flexibilização das restrições e o regresso gradual, há o desafio de gerir a transição da equipa de volta ao ambiente físico do escritório.

Dentro desta análise de permanência das ações adotadas na pandemia, 88% dos Brasileiros e 50% dos Portugueses participantes informaram que irão permanecer com as ações adotadas ou trabalharão de forma diferenciada. Entretanto, como visto no estudo metodológico, torna-se necessário garantir um ambiente seguro, estabelecer protocolos de saúde e segurança (Amado, 2021; Elbaz et al., 2022; Santos & Costa, 2022).

Apesar das startups serem ágeis, extremamente adaptáveis e desenvolverem soluções inovadoras utilizando a tecnologia para obter eficiência, o período pós-pandemia, de acordo com os líderes, traz incertezas em relação à economia, ao mercado de trabalho e às mudanças nas dinâmicas organizacionais (Morelix et al., 2020; Russo et al., 2022). O bem-estar físico, emocional e mental das equipas continua a ser uma prioridade. Os gestores desempenharam um papel crucial ao ajudar as equipas a manterem-se envolvidas.

O estudo demonstra que o período de reclusão acelerou a transformação digital e a adoção de práticas de trabalho flexíveis (Haubrich & Froehlich, 2020; Liu et al., 2022; Santos et al., 2021). Adaptar-se não foi uma opção, foi necessário adequar-se às novas formas de trabalho, e neste momento surge o trabalho híbrido, então, é necessária a adaptação e garantir a eficácia das atuações (Santos & Costa, 2022).

Após todas as mudanças e medidas adotadas durante a pandemia, a pesquisa mostrou que 77% dos gestores repensaram no seu método de liderar nos seguintes aspectos: comunicação, apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, flexibilizaram-se e adaptaram-se às necessidades individuais, focaram-se no melhoramento dos processos e das suas competências com o ambiente virtual.

#### **4. Discussão de resultados e Conclusões**

As empresas que participaram deste estudo afirmaram, conforme entrevistas transcritas dispostas no anexo, usufruir do teletrabalho para garantir a continuidade dos negócios, com o objetivo de proteger a saúde e segurança dos seus funcionários, apesar de duas empresas já atuarem dessa forma, não tendo sentido tantas transformações. Os seus colaboradores passaram a realizar atividades a partir de casa, através de videoconferências e ferramentas de colaboração online. As organizações restringiram ou suspenderam viagens de negócios não essenciais, bem como a participação em conferências e eventos presenciais. Em vez disso, foram incentivadas as seguintes ações:

- Medidas de saúde e segurança, como: delegar o uso obrigatório de máscaras, disponibilização de desinfetantes para as mãos e incentivar a limpeza dos objetos utilizados, realizar verificações de temperatura e estabelecer protocolos de distanciamento social.
- Adaptar as suas cadeias de abastecimento, ou seja, a procura de fornecedores alternativos; ajustar, se necessário, as rotas de distribuição e implementação de medidas de segurança para os colaboradores na logística.
- Programas de bem-estar, licenças remuneradas para funcionários doentes ou em quarentena, flexibilização dos horários de trabalho e uma comunicação online frequente.
- Investimento em serviços de entrega para a devida adaptação às novas exigências e restrições.
- Atualização dos planos de continuidade de negócios para se prepararem melhor para futuras crises.

A evolução do modelo de liderança precisou de sofrer adaptações, no decorrer dos anos, devido ao desenvolvimento das empresas, à automação, e ao surgimento da globalização (Reichenbach, 2019).

O estudo demonstra que essas mudanças refletem uma abordagem mais humana e flexível na liderança, reconhecendo a importância de autocuidado e de empatia para com os seus colaboradores.

Tabela 5 -Análise de palavras chaves. Fonte: Autor

<b>PALAVRAS CHAVES</b>	<b>QUANTIDADES</b>
<b>COMUNICAÇÃO</b>	42
APOIO	2
FLEXIBILIZAÇÃO	3
FOCAR	8
VIDA PESSOAL	1
ADAPTAÇÃO	13
PROCESSOS	14
MELHORAR	8

O estudo não apresentou números de diferenciação relevantes, quanto as ações dos gestores brasileiros e portugueses, somente observou-se que 50% dos portugueses participantes afirmaram terem encerrado as ações de cuidados relativo a pandemia, alegando o retorno de atuação a normalidade. Entretanto ressalta-se que os mesmos confirmaram que há mudanças na forma de liderar, com o intuito de buscar o bem estar das equipas, conforme palavras analisadas na tabela 4. Um período marcado, para os gestores, por uma visão mais atenta à sensibilidade, às necessidades dos colaboradores e com ênfase na colaboração e na resiliência.

Dessa forma é possível afirmar que os objetivos específicos obtiveram as seguintes respostas:

- Obejetivo específico1. Restrições de reuniões e viagens, teletrabalho, as devidas medidas de segurança, necessidade de adaptação da cadeia de suprimentos, transformação digital e por fim as adaptações no plano de continuidade de negócios.
- Obejetivo específico 2. Comunicação por e-mail, videoconferência, Intranet e portais internos, mensagens instantâneas, boletins informativos e comunicados internos, comunicação através de redes sociais internas.
- Obejetivo específico 3. Definição de metas claras e adaptáveis, comunicação frequente, ferramentas para gestão de projetos, promoção de autonomia e responsabilidade, acompanhamento do bem-estar dos membros da equipa.

- Objetivo específico 4. Foi possível perceber que os negócios foram promissores, resultaram por ações adaptativas, entretanto não foi possível mensurar o grau de eficácia e eficiência. É necessário ressaltar que também foi necessário reavaliar algumas práticas de liderança e abrir espaço para uma gestão mais equilibrada, quanto à afeição e a eficiência, o que resultou em equipas comprometidas.
- Objetivo específico 5. Mudança na sua forma de liderar: comunicação, empatia, foco na saúde e segurança, adaptação.
- Objetivo específico 6. 88% dos brasileiros e 50% dos portugueses afirmaram que houve mudanças em suas ações, em decorrência de falta de contacto presencial; comunicação assertiva; inspirar confiança; controlo de recursos humanos, controle de trabalhadores jovens com pouca experiência; uso de câmeras em reunião; Manter equipa motivada; Ensinar a utilizar aplicações online; Aceitação do teletrabalho; Equilíbrio das cargas emocionais.
- Objetivo específico 7. Foram necessárias novas competências, como tecnológica, adaptabilidade e capacidades de comunicação. Superar esses desafios foi essencial para garantir o envolvimento, e o desempenho eficaz da equipa durante o trabalho remoto. As ações irão permanecer entretanto será de forma diferenciada. Os gestores mudaram, além de seguirem com a preocupação com a saúde física e mental das equipas o teletrabalho será híbrido. Outro ponto relevante, foi o número de 50% dos portugueses participantes que informaram que as ações adotadas da pandemia já encerraram.
- Objetivo específico 8. 77% dos gestores repensaram no seu método de liderar nos seguintes aspectos: comunicação, apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, flexibilizaram-se e adaptaram-se às necessidades individuais

#### **4.1 Conclusões**

Na presente investigação propôs-se investigar de que modo os gestores lidaram com tantas alterações, acarretando a mudança no processo de liderar. Após a análise dos dados recolhidos através de entrevistas, observou-se a necessidade de uma adaptação ágil às mudanças, nas circunstâncias em que foram sujeitos, os líderes das startups, não tendo muitas opções, além de acatar as imposições, superar os danos causados pela crise pandémica, quer ao nível da inovação ou psicológica das equipas. Adotou-se uma

abordagem de liderança situacional, o que ajusta o estilo de liderança, com a situação imposta mundialmente e de acordo com as exigências específicas da empresa, além de fornecer orientação clara e apoio adicional durante períodos de incerteza.

Não se observou um número relevante de discrepância quanto as ações dos gestores brasileiros e portugueses, entretanto percebeu-se que 50% dos portugueses participantes afirmaram que as ações adotadas durante a pandemia já se encerraram, os quais alegaram voltar ao formato de atuação pré pandemia. Entretanto é válido ressaltar que os mesmos afirmaram que mudaram sua forma de liderar, com ações voltadas para o bem estar dos liderados.

*Tabela 6 -Tipos de liderança por consequência da pandemia. Fonte: Autor*

<b>Entrevistado</b>	<b>Resultado da Pandemia</b>	<b>País</b>
<b>LUP</b>	Liderança Democrática	Portugal
<b>PAB</b>	Liderança Afiliativa	Brasil
<b>ESB</b>	Liderança Democrática	Brasil
<b>TAB</b>	Liderança Situacional	Brasil
<b>HTB</b>	Liderança Situacional	Brasil
<b>ALP</b>	Liderança Situacional	Portugal
<b>HDB</b>	Liderança Situacional	Brasil
<b>MAB</b>	Liderança Afiliativa	Brasil
<b>MMB</b>	Liderança Afiliativa	Brasil
<b>MCB</b>	Liderança Democrática	Brasil
<b>CWB</b>	Liderança Democrática	Brasil
<b>ADP</b>	Liderança Afiliativa	Portugal
<b>MAP</b>	Liderança Situacional	Portugal
<b>LRP</b>	Liderança Situacional	Portugal
<b>MVB</b>	Liderança Afiliativa	Brasil
<b>TMP</b>	Liderança Situacional	Portugal
<b>STB</b>	Liderança Autoritária	Brasil
<b>ROB</b>	Liderança Democrática	Brasil
<b>ADB</b>	Não houve alteração	Brasil
<b>ROB</b>	Liderança Autoritária	Brasil
<b>SWB</b>	Liderança Situacional	Brasil
<b>MXB</b>	Liderança Democrática	Brasil
<b>SPP</b>	Liderança Afiliativa	Portugal
<b>BEP</b>	Liderança Afiliativa	Portugal
<b>GOP</b>	Liderança Situacional	Portugal
<b>FEP</b>	Liderança Afiliativa	Portugal



A liderança situacional é percebida em dois momentos: durante a pandemia, em que reforça a ideia de que há necessidade de adaptação dos gestores em relação aos seus perfis de liderança, em relação às ações, cada vez mais eficazes e aos cenários diversificados no ambiente empresarial (Quaglio et al., 2016; A. R. Rocha et al., 2020). É possível observar-se, também, no período pós pandêmico, pois observam-se mudanças novamente.

Entretanto, pontos como ser colaborativo, incentivar a participação de todos os colaboradores, construir relacionamentos com a equipa cultivando a confiança, remetem para as características de uma liderança democrática. O líder afiliativo também é aquele que se preocupa em promover a motivação, evitando conflitos, trazendo harmonia em períodos de stress.

Uma estratégia que foi crucial no período pandêmico foi a de alianças estratégicas, a qual é entendida por envolver a formação de parcerias com outras empresas para alcançar objetivos comuns, como acesso a novos mercados, desenvolvimento de novos produtos ou compartilhamento de recursos de diferentes formatos (Förster et al., 2022; Garcia et al., 2020).

Apesar dos desafios, espera-se que aqueles que atuam num cargo de gestão durante essa nova fase pós-pandemia, trabalhem como facilitadores de mudanças positivas, com o intuito de incentivar a inovação e adaptação, trabalhando com empatia e inspirando as equipas a alcançarem resultados de forma excepcional.

Uma abordagem mais adaptativa, empática e centrada nas pessoas, por parte dos líderes, foi excepcional durante a Covid-19. A capacidade de adaptação às circunstâncias em constante mudança foi fundamental para liderar com sucesso durante esse período desafiador. É necessário ressaltar que também foi necessário reavaliar algumas práticas de liderança e abrir espaço para uma gestão mais equilibrada, quanto à afeição e a eficiência, o que resultou em equipas comprometidas e com resultados promissores.

É preciso ficar calmo em momentos de pressão, as pessoas com voz de executivo eficaz, são fortes mentalmente pois não são facilmente abaladas (Beeson et al., 2020).

Os profissionais que atuam no papel de líder têm de alterar as suas formas de liderar devido aos desafios provocados pela covid19, tendo-se passado da atuação presencial para o teletrabalho (Fernandes, 2022).

É necessário criar hipóteses, identificando as características dos líderes e os modelos de liderança que mais se complementam, para um bom resultado, tendo em consideração a atuação via teletrabalho.

O comportamento organizacional estuda o impacto que pessoas, equipas e estruturas possuem sobre o comportamento nas empresas, com o intuito de utilizar este conhecimento para tornar mais eficiente a organização (Robbins, 2005). pag. 6

#### **4.2 Limitações e Recomendações para Futuras Investigações**

Tratando-se de um estudo focado numa abordagem qualitativa, seria interessante, em termos futuros, fazer uma análise por diferentes nichos de mercado, que permitisse, com uma amostra maior, após a pandemia, complementar, com a possibilidade de análise comparativa e compreender profundamente as variáveis em análise e outras que possam ser adicionadas.

Ao ter em consideração que houve algumas limitações - o momento covid não muito facilitador -, a amostra acabou por ser mais reduzida, pela resposta de indisponibilidade para realizar entrevistas por diversos gestores. Os pontos alegados pelos não participantes foram: estar com Covid-19, a reclusão por atuarem de casa e não ser conveniente uma entrevista presencial e em outros momentos apontaram estarem muito atarefados, com reuniões ou ações com as equipas, dessa forma não participando nem de forma online.

Sugere-se para investigações futuras, também um estudo com os funcionários, para perceber, neste período pós-pandémico, quais são as percepções, sentimentos, perspectivas e expectativas com o regresso às empresas, sendo diário ou de forma híbrida. A nível empresarial, após observar tantas mudanças, tensões e adaptações, sugere-se uma avaliação de burnout para os líderes, perante tantas mudanças ocorridas com a pandemia e o período pós pandémico.

## Referências:

- Abdullah, M., Dias, C., Muley, D., & Shahin, Md. (2020). Exploring the impacts of COVID-19 on travel behavior and mode preferences. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 8, 100255. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100255>
- Accorsi, E. K., Britton, A., Fleming-Dutra, K. E., Smith, Z. R., Shang, N., Derado, G., Miller, J., Schrag, S. J., & Verani, J. R. (2022). Association Between 3 Doses of mRNA COVID-19 Vaccine and Symptomatic Infection Caused by the SARS-CoV-2 Omicron and Delta Variants. *JAMA*, 327(7), 639. <https://doi.org/10.1001/jama.2022.0470>
- Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Alcobia Santos, M., Ascensão Marques, A. M., & do Espírito Santo, P. M. (2021). O Impacto da Liderança e das Recompensas no Sucesso da Gestão de Projetos, mediado pela coesão de equipas de trabalho. *CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings*, 16, 1-1–6. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=151908144&site=eds-live>
- Alheet, A. F., Adwan, A. Al, Areiqat, A. Y., Zamil, Ahmad. M. A., & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 239–246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>
- Almeida, A. L. (2020, Dezembro 17). *A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa: O papel da sobrecarga de trabalho e da resiliência*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/21549>.
- Amado, J. L. (2021, Dezembro 29). *Teletrabalho: o “novo normal” dos tempos pós-pandêmicos e a sua nova lei*. Observatório Almedina.
- Andrade de Lira Delfino, I., & Barbosa da Silva, A. (2013). O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, 6(2), 95-95–111. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=97005218&site=eds-live>
- Araújo, T. M. de, & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Beeson, J., Su, A. J., Shambaugh, R., Cuddy, A. J. C., Kohut, M., Neffinger, J., Tannen, D., Vergauwe, J., Hofmans, J., Kaiser, R. B., & Fruyt, F. de. (2020). *Presença de Liderança*. Actual.

- Bekiari, A., & Ntakou, V. (2018). Insights to Argumentativeness in Relation to Leadership Style and Job Satisfaction: Using Employees' Sport Organizations as an Illustration. *Open Journal of Leadership*, 07(01), 1–18. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71001>
- Bittar, F. P. (2021, Novembro 3). *Os impactos do home office na qualidade de vida dos trabalhadores no contexto da pandemia de Covid-19*. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33324>.
- Bogoch, I. I., Watts, A., Thomas-Bachli, A., Huber, C., Kraemer, M. U. G., & Khan, K. (2020). Pneumonia of unknown aetiology in Wuhan, China: potential for international spread via commercial air travel. *Journal of Travel Medicine*, 27(2). <https://doi.org/10.1093/jtm/taaa008>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Bryce, J. (2001). Leading Organizations Through Transition: Communication and Cultural Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 139–142. <https://doi.org/10.1108/lodj.2001.22.3.139.3>
- Campos, K. (2021, Junho 15). *O que é liderança autocrática: vantagens e desvantagens desse estilo*. <https://www.poderdaescuta.com/o-que-e-lideranca-autocratica-vantagens-e-desvantagens/#:~:text=A%20lideran%C3%A7a%20autocr%C3%A1tica%20%C3%A9%20o,todos%20os%20processos%20com%20rigidez>.
- Carnevale, B. (2023, Junho 15). *Lei do Teletrabalho: Guia atualizado segundo o Código do Trabalho*. Factorial.
- Carreiras, H. (2020). *Cisnes negros*C.
- Ceartil, M. J. (2017, Outubro 31). *Tipos de liderança: quais os tipos e como funcionam?* <https://www.blog-lideranca.pt/2017/10/31/tipos-lideranca/>.
- Centers for Disease Control and Prevention. (2023, Maio 5). <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/your-health/end-of-phe.html>. End of the Federal COVID-19 Public Health Emergency (PHE) Declaration.
- Cerullo, M. (2020, Julho 9). *Starbucks requiring all U.S. customers to wear masks starting July 15*. <https://www.cbsnews.com/news/starbucks-face-masks-required-customers-july-15/>.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoria Geral da Administração* (7.<sup>a</sup> ed.). Campus.
- Da Silva, A. C. P., & Rodrigues, F. R. (2021). *A Pandemia e o Burnout, e a moderação pelas variáveis Compromisso e Suporte Organizacional nos Professores de ensino básico e secundário em Portugal* *Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos*.
- Dar, T. M., & Tariq, N. (2021). Celebrities and Influencers: Have They Changed the Game of Online Marketing? *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 106–111. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.696>

- de Lorenzi Cancellier, É. L. P., Alberton, A., & Barbosa, A. (2011). Diferenças na atividade de monitoramento de informações do ambiente externo em pequenas e médias empresas: a influência do porte e da idade. *Perspectivas em Ciencia da Informacao*, 16(2), 168-168–186.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=88930419&site=eds-live>
- De Menezes, J. D. B. de S. (2021). *Análise Sobre o Estilo de Liderança e a Percepção sob as Estratégias de Mitigação e Resposta Face ao Covid-19 em Organizações em Portugal*.
- Depoo, T., & Shanmuganathan, G. D. (2013). An Empirical Investigation on Leadership Styles Applied for Global Brand Management of Multinational Organizations in the United States. *Open Journal of Business and Management*, 01(02), 11–17.  
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2013.12003>
- Deranty, J.-P., & Corbin, T. (2022). Artificial intelligence and work: a critical review of recent research from the social sciences. *AI & SOCIETY*.  
<https://doi.org/10.1007/s00146-022-01496-x>
- Dias Müzell, M. W., & Alegre, P. (2006). *Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região*.
- Santos, D. Y. S., de Almeida, D. M., & Menegazzi, R. B. (2022). Uma análise do home office e dos seus impactos causados no âmbito do conflito trabalho-família. *Revista Expectativa*, 21(2), 140-140–155. <https://doi.org/10.48075/revex.v21i3.28450>
- Ecdc. (2023). *Interim public health considerations for COVID-19 vaccination roll-out during 2023 Key messages*.
- Elbaz, S., Richards, J. B., & Provost Savard, Y. (2022). Teleworking and work–life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*. <https://doi.org/10.1037/cap0000330>
- eportugal.gov.pt. (2021, Janeiro 14). *Anunciadas medidas para novo confinamento geral*. <https://eportugal.gov.pt/noticias/anunciadas-medidas-para-novo-confinamento-geral>.
- euronews. (2021, Outubro 25). *O diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, reclama pela falta de equidade na distribuição de vacinas contra a Covid-19 pelos países*. <https://pt.euronews.com/2021/10/25/a-pandemia-terminara-quando-o-mundo-decidir-por-acabar-com-ela>.
- Expression of interest. (2020, Julho 3). *Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic – Emergency Use Listing Procedure (EUL) open for in vitro diagnostics*. [https://www.who.int/news-room/articles-detail/coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic-emergency-use-listing-procedure-\(eul\)-open-for-in-vitro-diagnostics](https://www.who.int/news-room/articles-detail/coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic-emergency-use-listing-procedure-(eul)-open-for-in-vitro-diagnostics).
- Faria, L. S. P. de. (2020). Faça acontecer: a política da busca por autorrealização em empresas startup no Brasil e no Reino Unido. *Etnografica*, vol. 24 (3), 555–576.  
<https://doi.org/10.4000/etnografica.7854>

- Fernandes, A. (2021). *Liderança em Processos de Mudança Organizacional não Planeada: O contexto da pandemia da Covid-19*.
- Fernandes, A. A. (2022, Março 2). *Liderança em processos de mudança organizacional não planeada : o contexto da pandemia da Covid-19*. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/37032>.
- Ferraz, M. (2021, Janeiro 14). *Portugal anuncia confinamento geral para conter nova onda de covid - 19*. <https://www.poder360.com.br/internacional/portugal-anuncia-confinamento-geral-para-conter-nova-onda-de-covid-19/>.
- Ferreira da Silva, R., Macedo, M., & Conceição, J. (2022). A pandemia de COVID-19 em Portugal: Evolução, Vacinação e Farmacovigilância. *revistamultidisciplinar.com*, 4(2), 135–154. <https://doi.org/10.23882/rmd.22090>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021a). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021b). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Fleming-Dutra, K. E., Britton, A., Shang, N., Derado, G., Link-Gelles, R., Accorsi, E. K., Smith, Z. R., Miller, J., Verani, J. R., & Schrag, S. J. (2022). Association of Prior BNT162b2 COVID-19 Vaccination With Symptomatic SARS-CoV-2 Infection in Children and Adolescents During Omicron Predominance. *JAMA*, 327(22), 2210–2219. <https://doi.org/10.1001/jama.2022.7493>
- Förster, C., Paparella, C., Duchek, S., & Güttel, W. H. (2022). Leading in the Paradoxical World of Crises: How Leaders Navigate Through Crises. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 631–657. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00147-7>
- França, E. B., Ishitani, L. H., Teixeira, R. A., Abreu, D. M. X. de, Corrêa, P. R. L., Marinho, F., & Vasconcelos, A. M. N. (2020). Óbitos por COVID-19 no Brasil: quantos e quais estamos identificando? *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 23. <https://doi.org/10.1590/1980-549720200053>
- Freitas, C. M. de, Pereira, A. M. M., & Machado, C. V. (2022). A resposta do Brasil à pandemia de Covid-19 em um contexto de crise e desigualdades. Em *Políticas e sistemas de saúde em tempos de pandemia: nove países, muitas lições* (pp. 295–322). Série Informação para ação na Covid-19 | Fiocruz. <https://doi.org/10.7476/9786557081594.0011>
- Garcia, B. A., Barbosa, R. C., & Oliveira, J. P. L. de. (2020). O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais. *Brazilian Journal of Development*, 6(10), 76558–76572. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n10-179>
- Genovese, D. (2020, Julho 24). *McDonald's to require coronavirus face masks in all US restaurants*. <https://www.foxbusiness.com/lifestyle/mcdonalds-face-mask-requirement-us-restaurants>.

- George, G., Lakhani, K. R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The Impact of Covid Pandemic on the Technology and Innovation Management Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754–1758. <https://doi.org/10.1111/joms.12634>
- Ginn, G. M., & Munn, S. L. (2019). Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing, Third Edition, by Svend Brinkmann and Steinar Kvale. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015. 405 pages, \$60.00 (paperback). *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 31(2), 67–69. <https://doi.org/10.1002/nha3.20251>
- Girão, C. I. A., & Lopes, H. (2021). *Estilos de liderança: O caso dos líderes da segurança privada*. <http://hdl.handle.net/10071/23824>
- Giustina, K. A. Della, Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2020). Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 18(1). <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20200004>
- Godoy, L. de, Ferreira, M. G. G., & Palacios, M. P. (2019). Consequencias do teletrabalho no Brasil a luz da reforma trabalhista. *Revista Ação Ergonômica*, 13(2), 33–43. <https://doi.org/10.17648/rea.v13i2.29>
- Gov.br. (2022, Agosto 26). *Avaliação de risco no cenário da COVID-19*. Avaliação de risco no cenário da covid-19 SE 34 (2022).
- Graham, M. (2020, Maio 12). *Twitter tells employees they can work from home 'forever'*. <https://www.cnbc.com/2020/05/12/twitter-tells-employees-they-can-work-from-home-forever.html#:~:text=Twitter%20told%20employees%20they%20can,first%20to%20return%20to%20offices.>”.
- Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessely, S. (2020). Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic. *BMJ*, m1211. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1211>
- Guerson, C. (2022, Março 30). *Descubra a importância de ter uma liderança emergente e suas maiores características*. <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/lideranca-emergente>.
- Harvard Health Publishing. (2023, Abril 18). *Coronavirus Resource Center*. <https://www.health.harvard.edu/diseases-and-conditions/coronavirus-resource-center>.
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167–184.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Hughson, C. (2020, Janeiro 6). *13 common leadership styles*. <https://www.ivey.uwo.ca/academy/insights/2020/01/13-common-leadership-styles/>.
- Huyler, D., & McGill, C. M. (2019). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, by John Creswell and J. David Creswell. Thousand Oaks, CA:

- Sage Publication, Inc. 275 pages, \$67.00 (Paperback). *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 31(3), 75–77. <https://doi.org/10.1002/nha3.20258>
- Ignatius, A., McLean, A. N., George, B., Mayer, D., Seppala, E., Jones, G., Mukunda, G., Petriglieri, G., Ibarra, H., Sims, P., Goffee, R., Carmichael, S. G., & Hewlett, S. A. (2020). *Liderança Autêntica*.
- Jaas, A. (2022). E-Marketing and Its Strategies: Digital Opportunities and Challenges. *Open Journal of Business and Management*, 10(02), 822–845. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.102046>
- Jacob, W. (2012). Book Review: Change Anything: The New Science of Personal Success. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 16(1), 64–65. <https://doi.org/10.1177/097226291201600109>
- Joly, H. (2021). The Case for Purposeful Leadership. *Leader to Leader*, 2021(101), 12–16. <https://doi.org/10.1002/ltl.20585>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kempster, S., & Carroll, B. (2016). *Responsible Leadership* (S. Kempster & B. Carroll, Eds.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315679822>
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53(1), 57–86. <https://doi.org/10.1177/0018726700531004>
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard business review*, 68(3), 103–111.
- Krampitz, J., Tenschert, J., Furtner, M., Simon, J., & Glaser, J. (2023). Effectiveness of online self-leadership training on leaders' self-leadership skills and recovery experiences. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 66–85. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2022-0125>
- Lewis, S. (2015). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. *Health Promotion Practice*, 16(4), 473–475. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- Liu, Z., Shi, Y., & Yang, B. (2022). Open Innovation in Times of Crisis: An Overview of the Healthcare Sector in Response to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 21. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010021>
- Luo, H. (2012). *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project* by FLICK, UWE. *The Modern Language Journal*, 96(3), 481–483. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2012.01382.x>
- Lyons, K. (2021, Novembro 30). *Amazon faces new pressure over COVID protections in warehouses*. <https://www.theverge.com/2021/11/30/22810754/amazon-new-york-ag-reinstate-fired-worker-health-safety-covid>.



- Mações, M. (2022). Inovação de Processos e Sustentabilidade Organizacional: Estudo de Caso. *e3*, 8(2). <https://doi.org/10.29073/e3.v8i2.604>
- Manutan. (2021, Setembro 2). *Quais são os novos métodos de trabalho nas empresas?* Manutan.
- Melo, L. (2016, Agosto 20). *5 estilos de liderança e quando eles funcionam melhor*. <https://exame.com/negocios/5-estilos-de-lideranca-e-quando-eles-funcionam-melhor/>.
- Menezes, J. D. B. de S. de, & Pozzo, D. N. (2021). *Análise sobre o estilo de Liderança e a Percepção sob as Estratégias de Mitigação e resposta face ao Covid-19 em Organizações em Portugal*. <http://hdl.handle.net/10400.26/38861>
- Miguel Martín Dávila, D. E. (2022). *O Comportamento do Consumidor no e-commerce face à pandemia COVID-19*.
- Morelix, A., Matos, F., de Oliveira, L., Afonso, R., & Radaelli, V. (2020). *Startups do Brasil em meio à pandemia: Como o ecossistema brasileiro de startups tem enfrentado a crise da COVID-19: Soluções, desafios e propostas para o futuro*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0002650>
- Nabity-Grover, T., Cheung, C. M. K., & Thatcher, J. B. (2020). Inside out and outside in: How the COVID-19 pandemic affects self-disclosure on social media. *International Journal of Information Management*, 55, 102188. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102188>
- Nascimento, J. C. (2021a, Julho 20). *Liderança transformacional e autoliderança como potenciadores de bem-estar em contexto de teletrabalho*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37393>.
- Nascimento, J. C. (2021b, Julho 20). *Liderança transformacional e autoliderança como potenciadores de bem-estar em contexto de teletrabalho*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37393>.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 160940691773384. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- O'Brien, W., & Yazdani Aliabadi, F. (2020). Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods. *Energy and Buildings*, 225, 110298. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110298>
- O'Grady, E. (2016). Research as a Respectful Practice: an Exploration of the Practice of Respect in Qualitative Research. *Qualitative Research in Education*, 5(3), 229. <https://doi.org/10.17583/qre.2016.2018>
- Oliveira, F. J. L. de. (2020, Julho). *Liderança em equipas comerciais*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34708>.
- Orellana, J. D. Y., Cunha, G. M. da, Marrero, L., Moreira, R. I., Leite, I. da C., & Horta, B. L. (2021). Excesso de mortes durante a pandemia de COVID-19: subnotificação e desigualdades regionais no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 37(1). <https://doi.org/10.1590/0102-311x00259120>

- Patrickson, B. (2021). What do blockchain technologies imply for digital creative industries? *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 585–595. <https://doi.org/10.1111/caim.12456>
- Pereira, J. J., Maranhão, C. M. S. de A., & Rezende, A. F. (2018). Naturalização do processo de liderança: O Resgate dos Valores. *Caderno de Administração*, 26(1), 43–43–59. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.39996>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 67(1), 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Pires, R. (2019, Agosto 12). *Entenda o que é liderança democrática e como aplicá-la*. <https://rockcontent.com/br/blog/lideranca-democratica/>.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? . *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Project Management Institute (Ed.). (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (6.<sup>a</sup> ed.). Project Management Institute.
- Quaglio, M. H., Pereira de Castro, A. S. V., Rodrigues, A. D. S., & Contin, N. R. (2016). Liderança Situacional – Uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard. *REVISTA PRODUÇÃO E ENGENHARIA*, 7(1), 575. <https://doi.org/10.18407/issn.1983-9952.2015.v7.n1.p575-586>
- Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
- Ramos Mações, M. A., & Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, 35(2), 89–89–106. <https://doi.org/10.15581/003.35.2.89-106>
- Reis, M. D. (2021). *Tempos de pandemia, passado e presente*. <http://hdl.handle.net/10400.26/38673>
- Relvas Silva, M., Monteiro, E., Santos Carvalho, M., Negrão, P., Bettencourt, P., Neves, N., & Ribeiro Silva, M. (2020). O Impacto da Pandemia COVID-19 na Prestação de Cuidados de Saúde em Sinistralidade Laboral. *Acta Médica Portuguesa*, 33(12), 857–857. <https://doi.org/10.20344/amp.15147>
- REOpen. (2022, Janeiro 31). *Re-open EU*. <https://reopen.europa.eu/pt/>.
- Retondo, L. (2020, Dezembro 9). *Líder Coach: o que é e quais as suas vantagens e desvantagens?* <https://startupcreator.com.br/blog/lider-coach/>.
- Ribeiro, J. R. (2021, Março 4). *Covid-19: Bolsonaro diz que confinamento nunca resultou enquanto Brasil bate recorde de mortes*.

<https://www.publico.pt/2021/03/04/mundo/noticia/covid19-bolsonaro-confinamento-resultou-brasil-bate-recorde-mortes-1953133>.

Ribeiro, S. A. (2020). *A comunicação digital das PME com o aparecimento da pandemia de COVID-19, em Portugal*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38781>

Ribeiro, S. A. (2021, Dezembro). *A comunicação digital das PME com o aparecimento da pandemia de COVID-19, em Portugal*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38781>.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Robert Walters. (sem data). *44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho*. <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produtividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>.

Rocha, A. R., Freitas, R. R. de, Chiquiéri, J., & Gonçalves, W. (2020). Liderança na gestão pública: método multicritério aplicado à teoria situacional. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 206–227. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p206>

Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>

Rodrigues, D. A. (2020). Chiavenato, a teoria brasileira de administração se rende ao empreendedorismo. *Tópicos Educacionais*, 26(2). <https://doi.org/10.51359/2448-0215.2020.248525>

Rosenblum, H. G., Wallace, M., Godfrey, M., Roper, L. E., Hall, E., Fleming-Dutra, K. E., Link-Gelles, R., Pilishvili, T., Williams, J., Moulia, D. L., Brooks, O., Talbot, H. K., Lee, G. M., Bell, B. P., Daley, M. F., Meyer, S., Oliver, S. E., & Twentyman, E. (2022). Interim Recommendations from the Advisory Committee on Immunization Practices for the Use of Bivalent Booster Doses of COVID-19 Vaccines — United States, October 2022. *MMWR. Morbidity and Mortality Weekly Report*, 71(45), 1436–1441. <https://doi.org/10.15585/mmwr.mm7145a2>

Russo, E., Pereira, D., Cañellas, T., & Almeida, V. (2022). Caso Queremos! Desafios de uma startup na pandemia. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 944–962. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220026>

Santini, R. (2021, Maio 24). *Tipo de Liderança: Autocrático, Democrático, Burocrático e Laissez-Faire*. <https://optimuscoachingsolutions.com/coaching-pt/tipo-de-lideranca-autocratico-democratico-burocratico-e-laissez-faire/>.

Santos, L. A. dos, & Costa, D. H. (2022). O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. *E-Acadêmica*, 3(2), e1632151. <https://doi.org/10.52076/eacad-v3i2.151>

Santos, S. M. dos, & Ribeiro, J. J. C. L. (2021). *Impactos da pandemia COVID-19 na gestão de recursos humanos: comparativo Brasil e Portugal: um estudo exploratório*. <http://hdl.handle.net/1822/76455>

Santos, M. A., Marques, A. M. A., & Santo, P. M. do E. (2021). The Impact of Leadership and Rewards on Project Management Success, mediated by the cohesion of work teams.

- 2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 1–6. <https://doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476296>
- Schwarze, M. L., Kaji, A. H., & Ghaferi, A. A. (2020). Practical Guide to Qualitative Analysis. *JAMA Surgery*, 155(3), 252. <https://doi.org/10.1001/jamasurg.2019.4385>
- Sean, E., & Philip, M. B. (2017). *Hacking growth – A estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento mais rápido* (1.<sup>a</sup> ed.). hsm.
- Sellmann, M. C. Z., & Marcondes, R. C. (2010). A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das telecomunicações. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(4), 753–781. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000400012>
- Siciliani, B. C., Dier, B., & Barzotto, L. C. (2021a). Pandemia e teletrabalho no Brasil: aspectos gerais. *A Galileu, Revista de Economia e Direito*, XXI, nº1, 52–76. <https://doi.org/10.26619/2184-1845.XXI.1.3>
- Siciliani, B. C., Dier, B., & Barzotto, L. C. (2021b). Pandemia e teletrabalho no Brasil: aspectos gerais. *A Galileu, Revista de Economia e Direito*, XXI, nº1, 52–76. <https://doi.org/10.26619/2184-1845.XXI.1.3>
- Silva, L. C. P. da. (2021, Dezembro 6). *O exercício da supervisão no regime de teletrabalho*. <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2795>.
- Sítima, L., & Ferreira, M. M. (2010). *Na Agenda dos Líderes*. Prime Books.
- SNS 24. (2022, Novembro 30). *Doenças Infecciosas COVID-19*. SNS 24.
- SNS 24. (2023, Maio 11). <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/#o-que-e-a-covid-19>. Doenças Infecciosas.
- Spradley, J. P. (2016). *The Ethnographic Interview*. Wadsworth.
- Sydney, E., Zinaman, M. J., Kishore, P., Esannason, A., Ferrante, D. M., Shahan, K., & Bajaj, K. (2020). Preparing Occupational Health Services for Pandemic. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 62(8), e473–e474. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001934>
- Szwarcwald, C. L., Souza Júnior, P. R. B. de, Malta, D. C., Barros, M. B. de A., Magalhães, M. de A. F. M., Xavier, D. R., Saldanha, R. de F., Damacena, G. N., Azevedo, L. O., Lima, M. G., Romero, D., Machado, Í. E., Gomes, C. S., Werneck, A. de O., Silva, D. R. P. da, Gracie, R., & Pina, M. de F. de. (2020). Adesão às medidas de restrição de contato físico e disseminação da COVID-19 no Brasil. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 29(5). <https://doi.org/10.1590/s1679-49742020000500018>
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506335193>

- Teixeira, A., Borges, E., Vieira, M. do R., & Queirós, C. (2021). *Desempenho em contexto de pandemia por COVID-19: fatores facilitadores e dificultadores identificados por enfermeiros*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38715>.
- Temprano-García, V., Rodríguez-Escudero, A. I., & Rodríguez-Pinto, J. (2018). Brand deletion: How the decision-making approach affects deletion success. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 69–83. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.003>
- Tewari, S., Gujarathi, R., & Madulety, K. (2019). Leadership Styles and Productivity. *Asian Social Science*, 15(4), 115. <https://doi.org/10.5539/ass.v15n4p115>
- Thompson, M. G., Natarajan, K., Irving, S. A., Rowley, E. A., Griggs, E. P., Gaglani, M., Klein, N. P., Grannis, S. J., DeSilva, M. B., Stenehjem, E., Reese, S. E., Dickerson, M., Naleway, A. L., Han, J., Konatham, D., McEvoy, C., Rao, S., Dixon, B. E., Dascomb, K., ... Ong, T. C. (2022). Effectiveness of a Third Dose of mRNA Vaccines Against COVID-19—Associated Emergency Department and Urgent Care Encounters and Hospitalizations Among Adults During Periods of Delta and Omicron Variant Predominance — VISION Network, 10 States, August 2021–January 2022. *MMWR. Morbidity and Mortality Weekly Report*, 71(4), 139–145. <https://doi.org/10.15585/mmwr.mm7104e3>
- Tiago, J. S. V. C. (2021, Julho 28). *Adaptação das estratégias de comunicação organizacional, em contexto de pandemia covid-19: Impacto no consumidor*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38721>.
- Valente, F. (2021, Dezembro 21). *OMS recomenda cancelar eventos nas férias de Natal*. <https://pt.euronews.com/2021/12/21/oms-recomenda-cancelar-eventos-nas-ferias-de-natal>.
- Van Sell, M., & Jacobs, S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, 11(2), 81–95. [https://doi.org/10.1016/0736-5853\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0736-5853(94)90033-7)
- Wayland Michael. (2020, Maio 20). *Ford temporarily closes two plants after three workers test positive for coronavirus*. <https://www.cnbc.com/2020/05/20/ford-closes-chicago-plant-after-two-workers-test-positive-for-covid-19.html>.
- West, M. (2004). *Os Segredos para uma Gestão de Equipas de Sucesso* (1.<sup>a</sup> ed.). Plátano Editora.
- Worldometer. (2023, Maio 15). *COVID-19 Coronavirus Pandemic*. <https://www.worldometers.info/coronavirus/>.
- Zugliani Bortolan, G. M., Nunes Vianna dos Santos, F. A., Domenech, S. C., & Gomes Ferreira, M. G. (2021). Análise da experiência do trabalho remoto em home office de professores do ensino superior. *Ergodesign & HCI*, 9(2), 141. <https://doi.org/10.22570/ergodesignhci.v9i2.1612>

# **ANEXOS**

## Anexo A – Questões aplicadas nas entrevistas

1. A COVID-19 teve um grande impacto no mundo e nas organizações provocando muitas mudanças. Quais foram as ações tomadas pela organização em decorrência da pandemia?
2. Como consequência da pandemia, o que mudou nas formas de trabalhar dentro da sua organização, em relação a comunicação com as equipas?
3. Em relação à avaliação, controlo das ações e metas das equipas, como realizou essa atividade?
4. Houve mudança na sua forma de liderar (visão da equipa, posicionamento)? Se sim, quais foram essas mudanças?
5. A sua empresa adotou o teletrabalho? Se sim, quais os desafios que enfrentou como líder?
6. Considera que as ações adotadas durante a pandemia irão permanecer na empresa, já terminaram ou serão transitórias?
7. Quais são os seus principais desafios como líder e quais as suas expectativas nesta fase pós pandemia, em relação à sua equipa?
8. Acredita que as medidas tomadas e as mudanças efectuadas durante a pandemia a/o fizeram repensar o seu método de liderança? Se sim, de que forma?

## Anexo B – Transcrições das Entrevistas

### Entrevista 1 LUP

1. É bom acho que as primeiras mudanças que a empresa adotou foi realmente ter fechado os escritórios ter limitado bem o acesso ao escritório, acho que as pessoas que realmente iam ao escritório eram pessoas que realmente precisavam estar lá, acho que a minha empresa teve uma facilidade em lidar com o Covid porque, por ser uma empresa de tecnologia, muitas pessoas, algumas pessoas já estavam trabalhando remoto, então essa migração das pessoas que ainda iam ao escritório pra começarem a trabalhar em casa, foi uma mudança mais fácil ... é ... e bom e pra ir ao escritório algumas mudanças foram colocadas, que era necessário você preencher umas fichas para aqueles que iriam até lá e também para ter um rastreamento e também as vezes precisava agendar né, caso você precisasse ir até lá pra que não ocorresse uma super lotação dos escritórios.
2. É, bom, eu acho que inicialmente a empresa começou a procurar novas ferramentas de comunicação por texto como o slack o team, eu acho que essas ferramentas começaram a ficar cada vez mais presentes mas eu acho que no começo houve um pouco de desordem, eles queriam uma excessividade de comunicação então haviam alguns times que se comunicavam por diversos canais, Discord, Slack, Teams, cheguei a ser adicionado em vários grupos de whatsapp, foi horrível (risada), então acho que tentando controlar essa comunicação o pessoal abriu demais a possibilidade de comunicação dos times, o que resultou em muitas informações vindo de fontes diferentes e nem todas as pessoas ficavam atualizadas ao mesmo tempo, com o passar do tempo esses vários canais que foram sendo criados eles foram também sendo reduzidos até a gente ficar assim com uma ferramenta central, no nosso caso foi o Slack, o e-mail também passou a ser utilizado mas de uma forma mais reduzida, mais com comunicações de outros times de outros países da empresa, e o pessoal mais próximo, times menores como de cinco pessoas, o pessoal começou a adotar bastante a utilização do Discord que é uma ferramenta de comunicação por voz com a diferença que você pode ficar em uma seção não é igual a uma chamada no teams, então acho que eu criava uma proximidade maior do time.
3. Na parte de desenvolvimento a gente tem mais um controle semanal, no nosso caso é a cada duas semanas na verdade, em que a gente faz todo o planejamento



do que vai ser feito nas próximas duas semanas e depois o time de desenvolvimento tenta cumprir essas metas, mas acho que do nosso lado pandemia acabou não afetando esses controles, porque a gente continuou utilizando as mesmas ferramentas e as ações de desenvolvimento das equipas ficaram iguais o que mudou foi somente esse distanciamento das pessoas.

4. A, eu acho que o que mudou foi a forma de motivar as pessoas eu busquei manter o contato entre a equipe, eu que a gente começou a fazer, por mais que fora do escritório, assim sempre ter esse contato, sempre presente, a... sempre tentando usar essa ferramenta que eu comentei do Discord, basicamente todo mundo fica em uma chamada, assim a chamada não termina mas a qualquer momento você pode chamar alguém pode levantar sua mão alí e falar com as pessoas , causa uma proximidade e também promovendo algumas sessões online de entrosamento do time, as vezes apresentar alguma coisa, ou algum jogo, tudo de forma remota, é mas assim tentando manter essa proximidade que tinha no escritório.
5. É na verdade a empresa sempre teve uma porcentagem de pessoas que já trabalhavam remoto, até porque há pessoas de diferentes países, mas a empresa está com meta de crescer os escritórios né, estavam pensando em aumentar pra trazer mais pessoas pro escritório, basicamente essa ideia foi abandonada porque perceberam também que acho que a produtividade aumentava dentro da empresa com as pessoas em casa e acho que facilitou muito o processo também de contratação assim, de consultorias, de pessoas que, como agente que está em Portugal, muitas pessoas que principalmente estão no brasil né conseguiram entrar na empresa mais facilmente, mas acho que os desafios desse teletrabalho acho que é perceber um pouco quão próximo a pessoa está da empresa, percebe que muitas pessoas acabam se isolando muito as vezes acaba pegando uma tarefa e meio que desaparece assim de todos os canais de comunicação, depois só tenta voltar com a tarefa pronta ou com alguma duvida, e essa duvida já impossibilitou a pessoa de avançar nessa tarefa por um ou dois dias, acho que o desafio é perceber isso de forma mais fácil e incentivar as pessoas a perguntarem a trabalharem mais em conjunto assim manter essa comunicação mais aberta, acho que esse é o desafio maior.
6. Não eu acho que, pelo menos na minha empresa assim, eu acho que não vai ser algo passageiro, acho que eles vão continuar adotando essa parte do teletrabalho, o que eu vejo é que eles têm incentivado mais as pessoas a irem ao escritório, mas

mais como uma questão de convivência, tipo de aproximar as pessoas, de ter esse contato. É um incentivo para as pessoas irem lá não pra trabalhar, tem a brincadeira que a pessoa que vai no escritório não está trabalhando, porque é um incentivo da empresa pra ter esse convívio com as pessoas, não é que a empresa queira um trabalho híbrido, mas eles querem que essa relação pessoal, de ver as pessoas, aumente assim, mas não acho que eles vão querer montar um sistema que você tem que ir dois dias e ficar dois dias em casa por exemplo, é mais o incentivo desses eventos, dessa... como posso falar... desse convívio mais próximo das pessoas.

7. Assim, o que eu vejo de desafio é ter, perceber mais esse controle das pessoas, acho que... a gente teve alguns casos de pessoas que começaram a aparecer menos nesses canais de comunicação, começaram a se distanciar um pouco mais do time, normalmente eram casos de desmotivação, tanto com a empresa ou as vezes a pessoas tinha alguma coisa pessoal que impactava a isso, e acho que é um pouco difícil de perceber isso sem estar vendo a pessoa, você só consegue perceber pela frequência que a pessoa participa, as vezes eu sinto que é meio demorado de perceber isso.
8. Acho que pessoalmente eu achei bom porque dentro da minha profissão trabalhar remoto era algo que já acontecia mas, isso da oportunidade de trabalhar em muito mais lugares, vários países diferentes, acho que muitas pessoas começaram a ver isso como algo positivo, como uma segunda opção. Pensando como líder das equipes acho que o maior desafio é manter as pessoas motivadas, perceberam a obra que estão construindo dentro da empresa e acho que esse convívio assim do time, acho que se não fosse esse convívio muito próximo ali do time, se não fosse um time animado, disposto a ajudar, a ... acho que algumas pessoas já teriam saído, como desenvolvedor a gente sempre trabalha muito próximo um do outro, acho que manter esses grupos de comunicação bem forte e definidos acho que é o essencial. Acho que essa posição de liderança também por estar trabalhando mais remoto, acho que me forçou a falar mais assim a ter um excesso de comunicação.

## Entrevista 2 PAB

1. Em outubro de 2019 começamos a trabalhar com um projeto de migração parcial para home office, começamos, alguns setores começaram com o home office nas sextas-feiras, foram pequenos setores, deu certo, funcionou bem, aí em novembro e dezembro teve mais setores que aderiram, passaram a ter um dia por semana, e aqueles primeiros setores passaram a ter dois dias por semana de home office, foi muito interessante, foi uma coisa se molhar a pandemia, mas parece providencia divina mesmo, muito interessante aí quando aconteceu o problema na metade de março nós conseguimos mudar rapidamente para o remoto porque desde o ano 2000 a puc tem todas as suas turmas ofertadas já espelhadas no ambiente virtual de aprendizagem que era o eureka e depois mudou para black e agora é o Canvas com isso a universidade fez empréstimo de computadores, notebooks para cerca de 400 estudantes que não tinham computador em casa e forneceu chips com internet para o celular para estudantes que não tinham conexão no celular em casa durante a pandemia, estou até orgulhoso de fazer um relato como esse.
2. Aqui já tínhamos começado a usar o Microsoft teams e foi uma ferramenta que funcionou muito bem né, n o início houve algum percalço até a gente aprender né, se habituar ao uso, mmas tudo funcionou muito bem inclusive as aulas via black ou aulas via teams, houve um trabalho em conjunto, parceria ali de professores que iam muito bem na tecnologia se tornaram padrinhos daqueles que é... que eram... que tinham mais dificuldade, em alguns casos professores jovens foram padrinhos dos seus ex professores agora colegas na universidade foi um trabalho realmente muito bonito.
3. Isso não mudou muito porque nós já tínhamos um software, um sistema de acompanhamento de metas é... que continua sendo usado, já era utilizado no presencial e continua sendo utilizado sem grandes problemas é claro que o controle de ações do dia a dia passou a ser maaaais... passou a ser diferente né, mas as equipes num primeiro momento tinham alguma dificuldade mais na comunicação, aprender a utilizar as ferramentas a se habituar ao trabalho remoto, mas funcionou bem foi um aprendizado muito interessante.
4. Naturalmente houve né a... a gente começou a trabalhar muito mais com liberdade, liberdade com responsabilidade, liberdade nos horários de trabalho, liberdade na

forma de fazer o trabalho, mas também a responsabilidade de que as entregas continuassem acontecendo, não é? No nosso caso que trabalha com avaliação institucional né, nós continuamos tendo que fazer as reuniões, condição de avaliação, é... contatos com MEC e também continuamos com o processo de avaliação docente, nós cuidamos dos processos de avaliação dos professores pra fins de promoção, progressão e premiação e esses processos continuaram, é... o que mais... é o que impactou foi a dificuldade principalmente em 2020 dos professores que faziam parte de risco, estavam em casa e não tinham recomendação e nem autorização para vir até a universidade buscar seus documentos pra daí provar o processo de auto avaliação docente, mas aí foi estendido esse prazo aí e conseguimos dar conta.

5. Essa eu acabei respondendo sem querer com a pergunta número um, né que sim nós adotamos o teletrabalho desde outubro de 2019, antes mesmo da pandemia como um projeto piloto, sem imaginar o que seria essa pandemia né e desafios como líder, foi o exercício de... é... dar confiança, de demonstrar confiança na equipe e ressaltar a responsabilidade de cada um nas suas entregas.
6. Sim, muitas ações que foram adotadas se transformaram em corriqueiras né, boa parte do trabalho burocrático que é boa parte do meu volume de trabalho hoje eu continuo fazendo de forma remota, tenho ido pra universidade, uma ou duas vezes por semana, mas continua né, em termos de aulas eu estou com aulas atualmente somente no mestrado e doutorado em informática e aí essas aulas continuaram sendo remotas pelo menos esse ano ainda, vamos ver como que fica no ano que vem, mas mostrou-se um modelo que funciona muito bem para o mestrado e doutorado e na parte de aulas de graduação eu tenho trabalhado com a disciplina de tcc que também funciona, fiz uma parte presencial e uma parte a distância, também tem funcionado muito bem.
7. Continuar inspirador mesmo a distância (risada), eu acho que o trato pessoal, proximidade com as pessoas, proximidade com a equipe, são fundamentais pra gente conseguir, é... inspirar ou compartilhar inspiração entre as pessoas, então esse retorno gradual presencialidade ainda que seja parcial, nem que seja dois dias na semana ele tem se mostrado muito positivo porque é praticamente um resgate do contato pessoal que ficou perdido nesse tempo de pandemia, houve um certo distanciamento, foi necessário por conta da saúde né, mas foi, podia ser perigosamente nocivo né pra nos tornar impessoais né, eu acredito que a gente

perde um pouco da sensibilidade né, entre as pessoas estar próximo é... cumprimentar um abraço faz diferença, acho que nós passamos a valorizar isso né, não só na família mas também dentro do trabalho né no convívio com as pessoas, quanto isso mudou, quanto isso é é nos desafiou né, é expectativas de desafios cada vez maiores como continuar inspirando as pessoas e sendo inspirado pelas pessoas.

8. Sem querer eu acabei respondendo um pouquinho na sete. Sim, sim me fizeram repensar, chamou a minha atenção assim, a questão da impessoalidade que se criou isso eu percebo agora depois de voltar pra alguma presencialidade, né, enquanto estávamos remoto só havia benefícios e puxa, está tranquilo aqui, distante de todos, me conecto quando preciso, mas estar com a equipe, perceber quanto nós enquanto líderes podemos dar o apoio né, não basta que a gente apoie a equipe a equipe precisa perceber que tem esse respaldo essa retaguarda né, eu quase que seria como um... um filho que aaa.... parte pra um desafio novo né, mas que ele sempre tem o amparo do pai né, então acho que é... não basta que o líder ampare sua equipe, né necessário que a equipe se sinta efetivamente amparada, uma coisa é o que nós enquanto líderes pensamos que estamos fazendo e outra coisa como a equipe percebe isso, então eu acho que esse é um, é uma mudança que a gente percebeu que eu aprendi a importância de estar com a equipe ainda que seja parcialmente.

### Entrevista 3 ESB

1. Devido a pandemia realmente afetou muito a nossa forma de condição de trabalho, a empresa a qual eu trabalho ela atua de uma forma mais virtual foi criado um aplicativo chamado Nomade que através desse aplicativo nós fazíamos como que se fosse um chamada de vídeo né, umm conversa por vídeo com os profissionais que a gente visita podendo assim dar uma atenção maior a eles tendo uma proximidade maior com eles e os materiais disponibilizados a eles era enviado por motoboy, por taxi ou por entregadores de diversas formas.
2. A pandemia realmente mudou a nossa forma de ver os nossos clientes, colaboradores né, trazendo posterior a pandemia uma proximidade maior com as pessoas pois a falta do contato pessoal mostrou-se que afetou bastante os negócios

e o meu contato com a equipe ele ficou mais próximo porque mostrou-se essa mesma situação do isolamento de se afastar então as equipes ficaram mais próximas das gerências e a gerência ficou mais próxima da equipe. Além de que posterior a pandemia teve-se mudanças estruturais aonde cada gestor ficou com equipes menores para que diminuí-se as viagens, diminuindo as exposições em diversos locais e ficando mais focado nas regiões próximas.

3. O controle das ações e metas foi realizado todo de forma virtual todos eram feitos através do nosso sistema ou via e-mail, aonde as ações eram realizadas para os nossos clientes e as metas, elas eram cobradas da mesma forma, pelo fato de trabalharmos com vendas então não se teve uma alteração de uma meta sendo diminuída, mas sim uma meta mantida o que proporcionava que a gente precisava entregar para os nossos colaboradores a informação de que mesmo com a pandemia mesmo com a diminuição do presencial era sim importante manter o contato virtual para manter as vendas aquecidas.
4. Sim, teve mudança no posicionamento sim, tanto da minha parte quanto da parte da empresa o que como mencionado anteriormente algo que era pra nos tornar mais próximo do nosso colaborador pra que a gente tivesse uma atenção maior com ele e um dos posicionamentos mais notados posterior pandemia foi a presença física aonde a presença física foi valorizada de forma integral com toda a equipe e também dessa forma trazendo mais resultados para a empresa.
5. Uma pergunta um pouco relativa, porque algumas questões permaneceram né, é, questões assim em relação ao pessoal elas permanecem agora a questão das visitas serem remotas, das conversas online, isso já passou, é... isso mostrou pra nós que a presença física é mais importante que o virtual, claro você ter o contato com o seu cliente de forma virtual é melhor do que você não ter o contato, mas com a possibilidade de ter o contato presencial, então opta-se para se ter o contato presencial.
6. Principal desafio como líder é manter a equipe toda unida, né, para que eles se sintam desafiados a fornecer mais, mas também com o espírito de competitividade que todo vendedor tem não afete a convivência entre todos, manter a equipe motivada sempre mesmo nas adversidades, mesmo nos momentos que acaba tendo falta de produtos ou problemas com entregas, mantendo a equipe sempre atenta a todos os momentos e problemas que possam vir a acontecer.

7. A principal expectativa é que toda a equipe sim tenha sempre um resultado positivo, que toda equipe consiga das de si o melhor e forneça para a empresa o melhor resultado.
8. O método de liderança utilizado por mim já era um método mais voltado ao pessoal né visando sempre o profissional e a melhoria do profissional, quando a gente fala na melhoria do profissional, melhorar ele como pessoa, e melhorar ele como profissional, nos dois aspectos pessoal e profissional. Mas sim, estive repensando na metodologia de liderança, aonde eu consegui achar brechas as quais ficavam em abertas né pra trazer a equipe próximo de mim, mesmo sendo via online, as reuniões e os contatos, mas mostrando sim o interesse de como a pessoa está, não só ele mas o familiar dele, o filho dele, o pai dele o avo dele e nos familiares que tiveram perdas estando próximo a eles tentando minimizar essa dor pra poder dar pra ele um consolo e essas foram atitudes as quais a equipe notou que teve essa diferença, essa mudança e foi muito bem aceita foi uma adaptação rápida e fácil porque todos os profissionais se sentam acolhidos e a pessoa quando se sente acolhida ela se sente mais a vontade.

#### Entrevista 4 TAB

1. A ação foi cem por cento dos funcionários em home office
2. A comunicação ficou somente virtual, tivemos mais utilização da plataforma Teams e WhatsApp, mesmo esse segundo não sendo o meio de comunicação oficial da empresa.
3. As tarefas dos setores operacionais já eram mensuradas via sistema próprio. Com a minha pandemia, mantivemos esse controle. Foi constatado um aumento significativo de produtividade na área de cadastro, em um primeiro momento.
4. Quem não tinha o hábito de concordar com teletrabalho, teve muita dificuldade em liderar a equipe a distância. Então, esses líderes tiveram aconselhamento profissional para administrarem essa barreira.
5. sim. Os desafios foram não deixar a equipe passar do horário de trabalho e manter a comunicação assertiva.
6. O modelo híbrido foi adotado pela organização, e não tem previsão de ser revertido ao modelo de trabalho integral no escritório. Além disso, adotamos a

presença de uma psicóloga presencialmente, para ajudar em questões mentais dos funcionários

7. O principal desafio é fazer as pessoas entenderem que home office não é day off. Muitos colaboradores demoram a responder e-mail e telefone, ao estarem em home office hoje em dia.
8. Sim. Passei a perceber mais a necessidade de folga da minha equipe. Particularmente, adotei política de 2 folgas mensais na minha equipe. Isso deu a eles mais disposição e senso de coletividade, sem contar que não tenho mais atestados e faltas, da parte deles.

#### Entrevista 5 HTB

1. Bom, é... eu trabalho na área comercial, apesar de ter um viés técnico, gosto muito da parte de tecnologia, e... a empresa ela teve que... primeiro adotar o processo remoto, porque era uma necessidade mas muito mais que isso, também mapear, junto aos profissionais né, principalmente na área comercial onde eu atuo, digamos assim, que tivessem condições de se aproximar do cliente mesmo sendo remoto e que pudessem inspirar confiança então nos estamos em um momento interessante até porque eu recentemente passei por três editais aqui da empresa, uma empresa que comercializa sistemas dentro da área financeira né, então eu passei de uma vertical comercial que atendia a região sul do Brasil, durante um tempo a empresa precisou verificar o perfil como um todo, também para uma parte de investimentos, também para a parte de cartões de crédito e esse lado remoto, talvez pro dia a dia né tinha que conversar com o cliente de tal forma que ele sentisse confiança, primeira coisa né e que mesmo remoto estaria do lado dele, não deixei de fazer o presencial, porque o presencial ele consolida tudo o que você está conversando no dia a dia, olhando no olho é uma situação que é necessária para o comercial, então sim a empresa está hoje realizando reuniões de forma remota, eu acredito que ainda precisa ter uma certa disciplina, de se fazer treinamento, o momento de se fazer treinamento, estruturar essas reuniões, porque elas são de certa forma jogadas e a gente vai com o tempo realizando esse fluxo de reuniões, entendo sim que o remoto chegou sim, funciona, mas eu advogo claro



o lado de ter reunião presencial, então a empresa está sim organizada hoje nessas verticais comerciais, mas resgatar cliente nesse momento de pandemia é o trabalho mais efetivo que a gente tem que fazer hoje, remotamente e presencialmente.

2. Eu acho que, a primeira coisa né, o canal existe né, os sistemas, se a gente olhar o meet o google meeting, um tempo atrás o Zoom, o Teams, eram sistemas que tinham deficiências né, então hoje em termos de tecnologia, a gente tem a tecnologia, as pessoas estão familiarizadas com esse horário pra entrar na reunião né, existe toda uma estrutura de alertas e etc, então as pessoas estão confortáveis com as reuniões, falar diante de uma câmera pra quem já é ator que nem eu (risada), mas para os outros eventualmente tem uma certa adaptação, mas hoje já é normal né, digamos, quando eu falei ali na primeira etapa sobre organizar a reunião, é o que falta ainda, uma reunião de treinamento é realizada porque tem o treinamento, mas a reunião com o cliente entre equipes elas precisam ser objetivas, curtas né, então as pessoas tendo que se adaptar com relação a isso.
3. Ok KPIs né que utilizamos, em relação a... Hoje a empresa tem uma estrutura interessante tem sim o lado comercial e do lado técnico existe o chamado sustentação e serviços com sistemas de apoio onde o cliente abre o ticket que é o serviço, a pergunta ou a dúvida, de qualquer coisa que seja né o problema que ele tem e existe sim os sistemas que conseguem mensurar esse tipo de atendimento existe sim a qualificação, a necessidade do cliente uma medida com relação a atendimento existe isso, nós temos aqui na empresa aqueles grupos chamados epic, os chamados ágeis né, de técnicos, cujo o objetivo é estar perto do cliente recebendo a demanda e interagindo com a máquina de software, então esse grupo epic é o grupo que eu tenho o maior relacionamento, eu comercial, então ali fazemos essa análise dos tickets que tem, inclusive hoje estive conversando com o epic, dizendo pra ele, olha a gente precisa ser mais rápido na reunião, pro cliente não... então temos que ser mais rápidos, então separa o que é comercial, aquilo que é atendido e daquilo que é problema vamos priorizar, priorizar não é a empresa, é o cliente que é pra dar prioridade e você epic e eu temos a obrigação de defender na fábrica a resolução o mais rápido possível então existe sim uma mensuração de qualidade e prazo, a dimensa é uma empresa que nasceu em 12 de julho de 2021 ela fez um ano e pouco agora né, ela foi uma associação da empresa totvs uma das maiores empresas de tecnologia da américa do sul, se não a maior e junto com a

bolsa de valores a parte de investimento aqui no Brasil, então esse pequeno aniversário que ela fez de um ano, o grande trabalho foi de organização né, mas já tinha esse sistema para fazer essa análise de qualidade, de medidas né, só que o maior problema que temos ainda é tempo de resposta e quanto a qualidade existe uma medida de qualidade que o cliente pode fazer com o que ele tem de informação. Então tem a nossa medida que eu acho mais importante e a medida que o cliente faz.

4. Bom eu sou um cara que nasceu dia 13 de julho, como eu digo pra você né, dia mundial do rock (risadas)... então o lado pessoal o it, é difícil mudar o que você tem que ter é um pouco mais de paciência, como você conhece lá de tras eu não tenho muita, mas eu consigo abreviar as conversas o negócio todo, mas você tem que ter mais paciência para escutar as pessoas né, o cliente sabe o que ele quer, então o cliente é objetivo, ele não fica... é claro que quando ele tem problemas ele reclama, mas a medida que você consegue com o cliente organizar as coisas, o ele abrevia as conversas são rápidas né e não te estressa, como se diz pessoalmente né, o ser humano em processo virtual como mudança pessoal acho que aprendeu a escutar o pessoal deixa os outros falarem né, consegue levantar a mãozinha né da a vez, então esse lado é importante, o importante é você chegar em qualquer reunião organizado né, não da pra você chegar no caos, tem que estar com as informações corretas.
5. O maior detalhe que eu vejo nisso tudo né, é que ainda, talvez por ser um nicho de mercado que tem uma certa exigência e as instituições financeiras não podem falhar em nada e se falharem em alguma entrega qualquer informação que seja ela vai ser penalizada e fortemente e o mercado está digamos assim... é... recebendo muita informação errada, então é importante que a gente inspire confiança no cliente, pra que ele tenha e consiga fazer as entregas que ele tem que fazer. Tanto pro cliente do banco quanto ao cliente maior que e o banco central, então eu diria a você que o lado presencial ele tem uma força muito grande que talvez tenha aberto um canal interessante.
6. Eu entendo da seguinte forma, veio para ficar, antes da pandemia ou antes da tecnologia estar ajudando, porque realmente a tecnologia ajuda muito o custo diminuiu sensivelmente redução da necessidade de viagens e é claro veio como uma alternativa bastante forte pra agilizar o dia a dia, veio sim esse lado virtual e veio pra ficar, a empresa hoje tem a necessidade de melhorar o pós venda e

melhorar o pós venda significa você estar mais próximo do cliente e próximo tem o dia a dia virtual, mas também vai ter que ter o dia a dia presencial não tem como ser diferente disso.

7. Aí fica difícil (risadas) na verdade o lado equipe né, nunca fui o eu sozinho né, então esse desafio né, eu gosto muito de estar conversando com as pessoas... o grande desafio que teria né seria fazer com que as pessoas consigam trabalhar melhor, com mais informações, fazer com que os sistemas funcionem, pra isso as pessoas tem que utilizar, hoje a gente tem uma estrutura muito boa, não são amigáveis ou usáveis as usabilidades deles não são tao triviais.... acho que esse lado de tecnologia, os legados, o backoffice tem que melhorar bastante né a curva é exponencial, então nos temos estrutura. Eu acho que o grande desafio é fazer as pessoas estarem mais próximas mesmo estando longe. Olha só que lindo (risadas)
8. Liderança você não impõem você conquista, eu não sei se eu sou líder (risadas) eu acho que quando você procura fazer um trabalho onde o resultado é maior que a satisfação do seu cliente você de certa forma tem que colocar as pessoas de certa forma que elas te ajudem para que esse cliente, ele fique satisfeito, eu to com vários nomes, no começo foi difícil, são várias áreas vários nomes, só de relacionamento com o cliente são 6 pessoas, então não sei se você ter respeito com as pessoas, vido de vez em quando né, mais rindo do que cobrando, sei lá liderança acaba acontecendo. A pandemia me mudou eu estou mais calejado.

#### Entrevista 6 ALP

1. Então no caso na empresa, além logico da permissão de trabalhar de casa nos oferecidos assim, como que diz, presentes, agrados, mimos, para as pessoas e também, isso pra deixar o ambiente mais favorável mas também na parte de benefícios digamos, eles começaram a pagar uma taxa, uma taxa não, um valor ali que era até foi permitido pelo governo então ele é isento de imposto de renda e nós recebemos isso mês a mês, inclusive até agora nós continuamos a receber, não perdemos esse benefício, então temos uma ajuda de custo, digamos assim, acho que é a melhor palavra, então uma ajuda de custo por conta da pandemia, isso não é tributado é livre de imposto de renda a empresa continua pagando isso pra nós. Na questão de acessos nós sempre tivemos acesso a tudo não houve

mudanças, não houveram mudanças nenhuma nesse ponto de ferramentas nada, talvez internamente a infraestrutura tivesse melhorado, mas isso é uma coisa que nós temos certeza mas não sabemos o que se passou lá dentro de infraestrutura.

2. Continuamos com as mesmas ferramentas de antes porque já trabalhamos no nosso caso, já trabalhamos com 6 diferentes empresas aqui, seis diferentes escritórios e, 6 diferentes localidades aqui de Portugal, então já precisávamos de uma boa comunicação com todos, então continuamos com as mesmas ferramentas, não nos foi oferecido nada de mais só o que nós já tínhamos.
  
3. Bom, aqui na verdade começa pela política da empresa, não há um controle de horas, nós recebemos a isenção do horário de trabalho, então nós não precisamos reportar as horas que trabalhamos, pelo contrato que tivemos seria formalmente das 9 as 18, mas nós não precisamos comprovar essas horas, então se por acaso eu preciso fazer menos horas em um dia, não há mal, se eu precisar por exemplo fazer mais horas, também não há mal, só que nesse caso se elas não são autorizadas qualquer hora adicional não é paga, então nós continuamos na pandemia da mesma forma. O que eu to falando é pra empresa, então pra empresa não havia nenhum report oficial, eu já trabalhei em empresa onde eu tinha que preencher um excel, já tive em outras onde eu tinha que fazer login em uma plataforma e dizer que eu estava trabalhando, nessa empresa atual não tem. Há um regime de confiança, não há controle no horário de almoço. Agora falando do controle que eu fazia, o que acontece a gente tem aqui uma questão mais moral, é... uma questão de mais responsabilidade, a pessoa tem que entregar as suas atividades, se era suposto ali a pessoa ter entregue a atividade mas não entregou, então nos temos um problema, então conversa-se e tudo mais, mas eu não tive problema, todas as atividades eu acompanhava de perto, via chat, conversas, às vezes ficávamos aqui 6 horas com os fones aqui ligados, um conversando com o outro o que estávamos fazendo, pedindo opinião, lógico não é que era uma fiscalização, entenda que era um controle informal das atividades é o que hoje a maioria das pessoas tem dificuldade em fazer então como que hoje nós vamos atingir metas, nós não temos metas, nós temos que entregar atividade, se houve

um problema, porque que teve o problema e isso é explicado, a eu entreguei antes, muito bem então pegue outra atividade e continue, então a dinâmica aqui dentro é diferente, existem o dead lines existem, mas nada disso é imperativo, se há um dead line e há algum problema, isso pode ser verificado, averiguado é uma situação diferente de empresas que são de outra área, nós entregamos um produto de valor ao cliente, nós temos que ao final de um tempo entregar algo pro cliente, esse algo deve ser algo que gere valor, que agregue valor ao negócio então é esse o nosso comprometimento, mas nós não temos metas nem nada. As atividades ficam disponíveis em um onboard do kanban que é um dos frameworks da metodologia jayol e lá nós temos todas as atividades a serem feitas que elas estão com o status de new ainda, nós temos as atividades que já estão sendo desenvolvidas no status active e temos ainda as atividades que estão fechadas, closed, ou completas, são essas três estágios, pode se ter mais, mas só trabalhamos com esses três, nessa questão utilizamos, as ferramentas já usávamos antes, bem antes da pandemia.

4. Sim houveram mudanças não muito significativas, mas eu solicitava que as pessoas tivessem mais controle das ferramentas de comunicação interna, por exemplo, se eu vou ao banheiro que colocasse que estava ausente, ou já voltava, se eu estivesse ocupado que eu colocasse que estava ocupado, que eu soubesse da pessoa, não o que ela estava fazendo, é se ela estava disponível, não estávamos ali do lado um do outro, mas a única forma de saber se a pessoa estava ali era deixe uma mensagem, ligue quando puder, ou se ela estivesse online eu ligava direto, não tem porque perguntar ela está disponível pro trabalho, então um dos cuidados foi esse, foi orientação e eu mesmo comecei a fazer isso e pedi pra equipa que fizessem, olha eu dei o exemplo, está aqui eu faço isso, eu acho interessante que vocês façam também, que observem que se você saiu por 5 minutos, coloque lá já volto, esse era o controle que tínhamos ali de presença. Essa era uma das formas que mudou e outra coisa que mudou é que eu pedi que detalhassem mais as atividades pra que nós soubéssemos o que acontecia e ali tínhamos campos para comentários, então eu tenho uma atividade eu posso descreve-la ali, posso colocar coisas nos tópicos de discussão, usávamos skype, o google chat e também o teams, se ele estivesse utilizando o teams naquele momento, então que ele colocasse.

Então essas ferramentas ele poderia o que estava fazendo no momento e os pontos que impedissem o trabalho.

5. Olha assim com o pessoal mais junior, pessoal que tem menos responsabilidade, esse é um problema, por exemplo eu tive um problema aqui de uma pessoa, que ela se auto alterou o horário de trabalho dela, entrava uma hora mais tarde e saia uma hora depois, só que essa uma hora depois não havia meios de controlar, como eu fazia horas a mais eu sabia controlar, mas isso poderia virar um transtorno se eu não tivesse disponibilidade depois, então ela entrava as 10 e saia as 19 então isso me gerou um problema. É outra pessoa que entrou no projeto ela não sabia ainda o que fazer, ela estava perdida eu não tinha como deixar ela de forma autônoma, tinha que perguntar o tempo todo como que estava indo o que ela estava fazendo que ela me mandasse duvidas, então o pessoal mais junior era problema, agora assim o que a empresa fez de controle na pandemia acho que foi esse de como fazer com que o pessoal junior cuidasse de tudo.
  
6. Então isso aí é bem engraçado porque no ano passado nós estávamos ali na eminência de voltar pra empresa, o que se passou, nós realmente voltamos pra empresa só que isso ocorreu após o verão então eles fizeram uma tentativa de levar todos pra empresa, não teve muita adesão era opcional depois entrou o verão e preferiram deixar todo mundo livre, mas assim que voltamos das férias lá pro mês de setembro as coisas mudaram, aí nós tivemos que fazer o que eles falaram de ser híbrido, então nós trabalhávamos 2 dias na empresa 3 dias em casa, aí 2 dias em casa e 3 dias na empresa então nesse caso nós fizemos isso sem problema algum, todos fomos pra lá, só que o que é que aconteceu, voltamos todos pra casa por recomendação da organização de saúde, aí não voltamos mais, foi feito uma enquete na empresa qual era o modelo preferido se seria full remote, se seria híbrido ou se seria presencial, a minha resposta foi outros , eu não sei o resultado da pesquisa, mas nesse campo outros eu coloquei que eu queria ir pra empresa quando eu quisesse, não obrigatoriamente 2 ou 3 dias, que queria ir quando tivesse vontade de ir, quando eu precisasse resolver problemas ou decidisse que era o momento, isso não importa se era 1 dias ou dois na semana, ou uma vez por mês, ou quando a equipe se juntasse, vamos fazer um almoço hoje... hoje em dia a empresa não obriga ninguém a ir, então nós não retornamos e eles estão inclusive

diminuindo o tamanho do escritório aqui em Aveiro nós passamos de 3 salas para 2 salas.

7. Algumas pessoas realmente se perdem aquele work life balance, elas se perdem nisso e o life começa a pesar muito mais que o work e isso é ruim, o equilíbrio existe mas você não vai prejudicar o seu trabalho, então as pessoas estão pensando hoje e eu to falando bem serio, elas pensam que se eu tiver um problema pessoal, acontece alguma coisa eu posso me ausentar porque há esse equilíbrio, mas não, não há um equilíbrio pesou pro outro lado, você tem que recuperar isso e as pessoas acham que não precisa recuperar então a pandemia veio mostrou que é possível você trabalhar e ficar em casa ao mesmo tempo cuidar das suas coisas, sair ali num intervalo de 10 minutos colocar uma roupa pra lavar ou antecipar o almoço, sabe mostrou isso, mas também mostrou que com o computador ligado 24 horas em casa nós também estamos disponível pra empresa. Nesse momento hoje se eu deixo de trabalhar 2 ou 3 horas por dia por que motivo eu não deixaria de recuperar essas duas ou 3 horas a noite, entende é um equilíbrio, tem que continuar esse equilíbrio e as pessoas se esquecem, então esse é um problema que eu vejo hoje na pandemia, então muito trabalhavam excessivamente por causa do gestor, o gestor obrigada que as pessoas trabalhassem, ou mandavam mensagem em horas inapropriadas ou pediam pra fazer horas a mais. Eu não consegui muito separar o ambiente de trabalho do ambiente aqui de casa porque eu misturei os dois eu sentava no computador e aproveitava pra trabalhar eu não deveria ter feito isso, mas eu não me arrependo porque eu tenho todo o reconhecimento da empresa eu estou sendo recompensado por isso, então não acho que foi ruim, agora so tenho que otimizar o meu tempo durante o dia de forma que eu tenha o meu tempo livre, que não precise voltar pro computador depois do horário de trabalho, então houveram muitas pessoas que trabalhavam a mais por conta de ter o computador o ambiente do computador em casa e pessoas que procurando esse work life balance, se perderam e hoje estão deixando mais de lado a parte do trabalho para cuidar de interesses pessoais, então tem esses dois pontos.
8. Considerando a metodologia que utilizamos hoje no trabalho, não. Se eu vivesse de outra forma, sim. Como eu já disse aqui nós utilizamos a metodologia jayol que nós temos um planejamento que é feito a cada 15 dias e entregas que tem que

ser feitas a cada dias, se eu fiz menos ou mais, não importa, o que importa e que eu entregue ao menos o que está planeado, então eu vou chegar ali no final dos 15 dias e entregar o que pediram, se eu não entreguei eu tenho que entregar os motivos do porque eu não entreguei. Então não é um ambiente tão ostil quanto era antes, então aqui tem conversa, muito mais dinamismo, a conversa está muito mais dinâmica, então eu posso entregar uma coisa que nem estava previsto ser entregue hoje, eu posso entregar, mas eu também posso pegar uma atividade que era de sexta feita e pegar hoje e entregar amanhã e isso é bem tranquilo, essa dinâmica é boa. Eu não tive que fazer nada de diferente. Confiar um pouco mais nas pessoas e observar traços de baixo desempenho ou traços de falta de comprometimento.

#### Entrevista 7 HDB

1. Teve o pré e pós né lockdown aqui em março de 2020 e eu sempre trabalhe já a distancia com os meus funcionários, alguns vinham aqui no escritório da empresa outros era puro whatsapp o contato então isso já facilitou um pouco, então não teve uma grande mudança nesse sentido, a mudança primeira foi isolar totalmente qualquer contato ou seja com cliente ou seja com funcionário, então foi tudo digitalizado. Cuidar muito da higiene do local isso foi crucial, além de isolar qualquer tipo de contato humano a gente teve que cuidar da higiene, uma coisa que a gente cuidava mas a pandemia trouxe essa lição pra todos nós hummm... é.... extremo cuidado com qualquer teclado, qualquer computador a higiene assim levada a uma situação de muito a sério, outro impacto foi digitalizar o que já estava digitalizado mas deixar completamente já digitalizado, como é que posso explicar... os trabalhos que a gente entregava a gente vinha buscar aqui ou a gente levava né, e isso mudou transformando ele em um arquivo digital com tudo que a gente faz, tudo o que eu faço, foi feito, foi programado pra que ele seja totalmente digitalizado. A minha vantagem é que muitos clientes me procuravam na pandemia. A minha vantagem é que muitos clientes me procuravam na pandemia, a gente tinha já um... uma fama que quando veio a pandemia, veio assim tudo junto né, é muitos clientes que já eram clientes procuravam a gente pelo whatsapp do que viram ao escritório, vir a empresa, e muita gente começou a procurar o



google, procurar por contatos ne então ficou tudo digitalizado, então foi tudo junto além de eu ter tomado essa decisão de digitalizar uma... uma... foi tudo ao mesmo tempo assim sabe então eu diria que as principais ações que a gente teve, que eu tive que tomar durante esse período de lockdown e esse período e esse período pós lockdown foi isso, fazendo trabalhos completamente digitalizados tem extremo cuidado com o local, higiene do local, evitar ao máximo o contato humano, então até hoje pouquíssimas pessoas vem até a empresa é tudo formal, tudo digitalizado por whatsapp, então foi isso, praticamente foi isso. E finalizando com os funcionários manteve-se esse contato digital, só por whatsapp, só por reuniões, meetings, nada de contato físico, nada de vir ate a empresa, nada de nada, então tudo ficou, já era assim digital, mais ou menos né e agora ficou cem por cento.

2. Nada, é... como eu te respondi na primeira resposta a gente já tinha essa comunicação extremamente digital, o grupo com o passar dos anos, isso já é uma informação off né, com o passar dos o time ficou pequeno né, eu tive que cortar meu grupo e... sempre... sempre... de forma digital tudo pelo whatsapp, trabalhos entregues por whatsapp, tudo whatsapp, pagamentos via pix, pagamentos via transferência, nada nada tinha algum contato físico, cotato de vir pra cá pra empresa, nada disso, então é, simplesmente ficou como regra né, uma coisa que já era feita , acabou ficando como uma regra, comunicação extremamente digital e tudo sendo digital, os trabalhos , tudo tudo tudo, então a mudança foi pequena mas essa foi a mudança que a gente teve.
3. Reports tá, tenho o controle de tudo, então eu sei quem faz que, eu tinha uma noção de prazos, e eram pequenas reuniões durante o dia, pra saber como estava o trabalho, pra saber como estavam os prazos, é... se tinha que aumentar o prazo ou não, porque eu estipulava o prazo, ou a gente chegava a um acordo com relação aos prazos, mas eu volto a repetir né tudo digital né, por whatsapp, facetime, o que for, pra acertar isso né, sempre foi assim né esse controle não mudou em nada, ta, como a gente está falando de uma empresa pequena, não é uma corporação gigante então é mais fácil de ter esse controle, é mais fácil de dar seguimento quando se trata assim de prazo de comunicação de qualquer coisa que for relacionado ao funcionário ou ao cliente, então assim não mudou nada, foi digital, são e foram feitas reuniões durante o dia para acertar prazos, como eu já havia comentado, pra ver o que que a gente tinha de volume aí eu decidia pra quem eu

entregava tal coisa, eu mesmo fazia se tinha um volume muito grande, então a gente sempre se acertava quanto a isso. Metas a gente não tinha uma meta assim por ser um serviço diferenciado, as nossas metas eram assim cumprir o que a gente tinha estabelecido com relação a prazo né, eu estabelecia as metas pra mim e disso eu ia distribuindo para os funcionários e pra mim mesmo, então assim não é uma corporação gigantesca que você tem metas para cada um né, o importante era a gente entregar no prazo tudo, então o controle era feito desse jeito e como estou repetindo direto, digital.

4. Sim houve mudança, tanto pessoal como de dono de empresa, posicionamentos, a gente fica mais controlador, eu fiquei, não de um jeito ruim assim, mas eu precisava saber assim de tudo o que estava acontecendo, é... tudo mesmo, é... fiquei mais rápido querendo ou não, eu acho que essa pandemia trouxe uma sensação de querer tudo mais rápido, eu senti isso dos meus clientes por exemplo, eles queriam tudo mais rápido, então eu acabei exigindo mais isso do pessoal, não afetou isso muito porque eles já queriam ficar desse jeito, porque ele já queiram pegar um trabalho e já entregar o quanto antes, né mas nós sempre tínhamos esse bom senso de negociar prazos, porque muitas vezes eram muita coisa e não dava pra entregar no prazo que os clientes queriam né então a gente tinha esse senso de poder mensurar os prazos, como eu te falei eu fiquei completamente sem medo das consequências tomando decisões mais rapidamente eu tomo decisões mais rapidamente então eu diria que esses três pontos, além do que eu já te falei antes de ficar mais ligeiro, de ter um raciocínio mais rápido, isso acabou afetando bastante o lockdown, a pandemia a pós pandemia, afetou nesse sentido bastante assim, e... acho que eu acabei ficando mais exigente, tanto comigo mesmo quanto com o pessoal, porque a gente começou a crescer a gente começou a ser mais visto no brasil principalmente no nordeste, então a gente tinha que entregar tinha que ter um prazo, tinha toda uma logística pra enviar, parte física não só o digital né, então acabei ficando mais exigente com todo mundo e comigo mesmo também, então eu acho que essa seria a resposta da quatro.
5. O teletrabalho, como que é homeworking né, isso eu já tinha dito né, já era feito isso, então dizer que eu adotei, eu não posso dizer, eu já tinha esse sistema de trabalho, então cada um fazia seu trabalho onde a pessoa estivesse né, não importava estar presente, não era exigido, não era permitido gente na minha empresa, eu não aceitava isso, a única mudança que e tive foi exatamente isso de

que se algum funcionário quisesse ir pra lá na empresa por qualquer motivo isso era uma coisa que já não poderia ser feita e não foi feito mais né, então se eu tive dificuldade quanto a isso, eu não tive nenhuma dificuldade porque então porque eu já tinha noção de ter esse estilo de trabalho a distância de ser tudo digital é meu estilo de trabalho né, eu não gosto de ter gente no mesmo local de trabalho né acho muito mais prático ter pessoas em vários locais, então não tive nenhuma dificuldade então não tive nada de novo com relação a isso.

6. Claro que sim, inclusive elas serão até melhoradas né, como eu já vinha nesse processo de digitalização de tudo, esse contato com o pessoal via whatsapp, via meeting, isso persegue até hoje, e eu já estou pensando em melhorias, as ações que foram tomadas no período de lockdown, pós lockdown, e pós pandemia sim tudo digitalizado e inclusive mantem ne, são poucos os clientes que vem hoje até a empresa, eu tento evitar com que venham eu faço tudo já digital eu peço os trabalhos digitais quando eles me procuram peço já que mandem de uma forma digital que seja tudo digital, aqui também no país a suprema corte de justiça que é com quem eu mais trabalho, trabalhos de perícias, tradução, eles mesmos já criam uma plataforma digital pra gente poder subir os trabalhos via internet pra ficar na rede, tudo digital, então, eu penso em fazer melhorias, to pensando em fazer isso em dezembro, nas férias, nesses dias de férias provavelmente eu vou pensar nas melhorias que eu vou fazer, mas sim as ações permanecerão e será melhoradas.
7. A pergunta seta, a questão sete e bem, nossa eu deveria repensar bastante pra eu responder, mas eu vou falando e ao mesmo tempo eu vou pensando e vou vendo, eu acho que a principal mudança hoje seria muito no interior, não só como, não só como pessoa mas como o bem estar do pessoal, mas da empresa também eu acho que essa pós pandemia me trouxe isso, pensar muito no bem estar, não pensar tanto em conquistar mais clientes ou só fazer dinheiro veio uma fase que eu me preocupei muito mais com o bem estar e aí vem a consequência de você ter mais clientes né, o bem estar não só pessoal como eu estava dizendo mas da empresa, bem da empresa, investir mais em tecnologia você reinvestir mais no interior, é muito isso. Antes a mentalidade era muito mais focar em fazer mais dinheiro, crescer com clientes, crescer no país, crescer em tudo e bla bla bla e hoje eu dei uma freada nisso então eu acho que a principal mudança como dono de empresa foi essa, fora o fato de ter perdido o medo como eu já tinha te falado, não ter mais

medo das consequências mas ao mesmo tempo você tem essa preocupação com a saúde, família teu e da saúde e da família de quem esta contigo.

8. A questão oito é muito repetitiva com tudo o que já falei né. Sim, as mudanças que eu já havia comentado né, se importar muito mais com o interior, se importar muito mais com o pessoal, com a vida privada de cada um, minha própria junto né, saúde mental, bem estar de se preocupar em conquistar mais espaço e tudo mais junto com o fato de perder o medo, fiquei muito mais corajoso, me tornei uma pessoa muito mais corajosa sem medo das consequências, não diria completamente aberto a erros, uma coisa que eu to melhorando que da pra dizer né, estar completamente aberto a erros, é um dos meus... metas como líder, não tem como vc não errar, e é no erro que você aprende, então é tomar decisões mesmo, não ficar pensando muito, não perder muito tempo em tomadas de decisão, arcar com as consequências e saber lidar, uma coisa é arcar com a consequencia e outra é saber lidar com a consequencia. E esse saber lidar com a consequencia é que veio muito... nesse período de lockdown, nesse período de pandemia, nesse período de pós pandemia também e isso você fica uma pessoa mais rápida, estou muito mais rápido, então isso, tantas mudanças que eu tive que fazer, como a parte higiênica a parte de digitalização, já estava sendo implantada então eu estou aprimorando ela cada vez mais então são mudanças que sim, vão permanecer. Acho que a única coisa que mudou agora é que as vezes os clientes vem pra cá, então tem esse fator né, mas é isso.

#### Entrevista 8 MAB

1. A adaptação ao novo modelo de comunicação, de reuniões, de trabalho, que passou a ser cem por cento home office, treinamento para os colaboradores sobre plataforma online.
2. A comunicação precisou ser intensificada, uma vez que com a pandemia já não havia a presença do líder nas equipes de trabalho, tampouco a própria interação do time de forma permanente. A comunicação passou a ser mais frequente, tanto nas mensagens individuais quanto as reuniões com a equipe. Isso foi fundamental para manter a equipe permanentemente atualizada, ou “todos na mesma página”.

3. Aumentando a frequência das reuniões e principalmente dos *reports* de resultado. Foram criados novos indicadores de produtividade e gráficos de resultado.
4. Sim. Uma vez que se criou o teletrabalho, conseqüentemente, houve a necessidade de se criar a “teleliderança”. Como líder precisei de mais sensibilidade para perceber à distância, as dificuldades e o grau de comprometimento da equipe.
5. Sim, cem por cento teletrabalho. O maior desafio inicial foi apresentar e treinar as pessoas a usar as ferramentas de reuniões virtuais, como compartilhar relatórios, apresentações. Importante que houvesse o engajamento de cada um na reunião, utilizando permanentemente a câmera como um aliado de interação. Nem todos sentem-se confortáveis em utilizar câmera, afinal estamos entrando dentro da casa de cada um. Mais um motivo para aprender recursos de cenário virtual que pode ser utilizado nas reuniões.
6. Algumas das atividades aprendidas durante a pandemia deverão permanecer, especialmente as ferramentas indicadoras de resultado. O modelo híbrido deve prevalecer, sendo que para os colaboradores mais novos na empresa, faz-se necessário mais tempo dedicado ao trabalho presencial e para os mais experientes e seguros do trabalho, há maior flexibilidade.
7. O mesmo choque ocorrido na mudança para o trabalho online também aconteceu com o retorno para as atividades presenciais. O processo tem sido um pouco traumático. Trabalhar em casa tornou-se mais cômodo e mais econômico, fazendo com que o colaborador considere que pode fazer tudo em casa. O maior desafio como líder tem sido realizar essa nova transição da maneira menos dolorosa.
8. A experiência foi válida no sentido de diversificar a forma de avaliação dos resultados, confiar mais nas pessoas, reunir o time com mais velocidade, quando necessário, através de teleconferência e sobretudo, conhecer melhor o perfil dos colaboradores quando lhe são confiadas tarefas sem uma supervisão presencial.

#### Entrevista 9 MMB

1. Por desconhecimento da doença e por orientações médicas, a primeira ação em abril de 2020, foi parar todas as atividades presenciais e manter os funcionários em casa com férias coletivas, somente as atividades realmente essenciais aconteceram.

2. Desde então algumas atividades voltaram aos poucos para o formato presencial, coisas que realmente não se podem fazer de casa, como a operação na fábrica por exemplo, e demais atividades, suporte à operação e atividades administrativas, seguem em formato híbrido. Essa foi uma das principais mudanças, pois não se acreditava ser possível um trabalho em home office. Todos aprendemos a trabalhar de casa com disciplina e vimos que é realmente possível. Para todos os funcionários e principalmente para as lideranças, foi preciso reforçar a questão da comunicação, para estarmos sempre próximos das equipes, não presencialmente, mas mesmo assim próximos. Todas as atividades foram mantidas, então aprendemos a usar o “teams”, abrir câmeras para reuniões e nos preocupar em ter uma comunicação efetiva e focada em bons resultados.
3. O acompanhamento de metas continuou sendo feito da mesma forma: utilizando os sistemas da empresa, controlando e realizando o trabalho da melhor forma possível. O acompanhamento continuou sendo feito em reuniões diárias, semanais e mensais, porém agora não mais presencial e sim online, reuniões via teams, acompanhamento dos indicadores em excel, sistemas internos da empresa, sharepoint, powerbi e etc.
4. Sim, foi necessário se reinventar e entender que é possível se manter produtivo trabalhando de casa. Foi preciso renovar a confiança com o time, entendendo que mesmo de casa a equipe está trabalhando e dando seu melhor (longe dos olhos do líder). Foi preciso estar com ainda mais contato com a equipe, se mostrando presente e dando suporte mesmo no formato online. O que me ajudou muito foi a questão de priorizar a câmera ligada em praticamente todas as reuniões e ligações, dessa forma se mantendo mais atenta e mantendo o time também focado no que está sendo dito, pois a tendência é estarmos em uma reunião e ao mesmo tempo estar respondendo e-mails ou fazendo outra atividade. No meu entendimento, a câmera ajuda aproximar e parece que realmente estamos ao vivo.
5. Sim, estávamos 100% em home office e agora temos a possibilidade do trabalho híbrido, áreas de suporte e administrativas. O maior desafio com toda certeza é a comunicação: como manter a equipe motivada, como garantir uma comunicação clara, como manter a equipe unida mesmo com a distância.
6. Acredito que a pandemia nos ensinou muito e muitas coisas vieram para ficar, como cuidados com saúde foram reforçados e vimos que podemos melhorar muito nisso. O cuidado com o outro também aumentou, passamos a falar de temas que

antes nunca eram abordados, como saúde mental. Adotamos o trabalho híbrido e isso veio para ficar. Vejo que nos tornamos muito mais criativos para resolver problemas e fazer as coisas darem certo, mesmo com pouco recurso. Aprendemos a valorizar itens que antes não eram de grande importância em nosso dia a dia. Não acredito que tenha passado, acho que estamos acostumados com a situação e agora esse é nosso novo normal.

7. Meus maiores desafios como líder são, a comunicação, como comentei, manter a equipe unida, motivada e performando da melhor forma possível. E a performance, entregas bem feitas nesse mundo pós pandemia, onde temos diversidades na cadeia de suprimentos.
8. Sim, a pandemia nos fez refletir de várias formas, inclusive na forma de liderar. Pra mim foi um desafio imenso ficar longe fisicamente do meu time e precisei me reinventar para fazer isso acontecer de uma forma leve e bem feita. Aprendi muito, busquei conhecimento e pessoas que poderiam contribuir comigo e com meu time. Tentei prestar muita atenção na saúde mental de cada um e estar próxima para entender dificuldades que cada um estava passando. Acho que toda essa aproximação nos deixou mais “humanos” e não tratando apenas de números e indicadores. É algo que gostei muito e que pretendo manter em minha forma de liderar.

#### Entrevista 10 MCB

1. Bom as primeiras ações foi mudar a chave imediatamente em termos de aula, reuniões, a parte da gestão, mudar do presencial pro remoto utilizando aí as ferramentas que a gente trabalha hoje aí, o teams o zoom até mesmo o ava que é uma plataforma nossa de aula, um black board. Então foi dessa forma.
2. Seguindo a linha da primeira resposta a comunicação institucional a comunicação minha como gestor com a equipe também foi tudo, cem por cento alterada né online tudo usando o teams o zoom, e também o recurso do whatsapp então eu diria que isso foi já na hora de forma imediata.
3. Bom esse monitoramento né continuou da mesma forma só que online e aí eu diria até que, que foi interessante porque a gente percebeu também que teve processos

- que ficaram até melhor, então as entregas foram tudo via sistema, tudo, entregas por... muitas vezes por meio de reuniões, entrevistas então foi tudo dessa forma.
4. Então teve muitas mudanças e eu diria que melhorou em muitos aspectos, até essa questão da gestão é por mais que tudo foi a distância, mas a gente também até pelo feedback dos demais funcionários, a gente ficou mais presente, interessante, a gente tava muito mais presente mesmo a distância, daí marcava reuniões com mais frequência, cobrava até com mais ênfase as atividades, dava feedbacks, então a gente promovia essas reuniões com a equipe e muitas reuniões individuais também.
  5. Então sim nós adaptamos rapidamente, como eu já disse né o teletrabalho, os desafio né foi logicamente aprender a utilizar, hoje a gente já nem lembra mais como que foi até uma certa dificuldade inicial né, mas assim o fato de usar hoje com tanta frequência o teams zoom até o google meetings eram ferramentas que até já existiam que não eram tão utilizadas por nós na verdade, então o desafio foi realmente como gestor aprender a utilizar e como professor todo o esforço inicial inclusive os estudantes né, em aprender rapidamente e todos aprenderam rapidamente né, a gente evoluiu diria que até olhando uma das poucas coisas boas da pandemia que foi tão triste né, tanta gente morreu né e etc. mas o lado bom é que a gente evoluiu muito como profissional, como gestor e a gente até hoje continua utilizando esses instrumentos aí em reuniões, mas teve muitos desafios de uso da tecnologia que não era comum.
  6. Eu acredito, como a gente vem fazendo, tem muita coisa que continua, tem muitas reuniões que são ainda feitas de forma não presencial o uso das ferramentas também pra entrega de algumas atividades de algumas questões envolvendo metas aí, também tudo utilizando essas ferramentas, gerando ai seus arquivos, diretórios, o acompanhamento mesmo, então isso tudo continua mesmo, mesmo encerrando aquela parte a parte da pandemia o trabalho ficou agora um trabalho híbrido né, presencial e também muito trabalho a distância, eu diria que foi interessante ta.
  7. Bom primeiro acho que agora no pós pandemia, vejo que o desafio meio comum é por conta da agenda que hoje além de você ter o fato positivo de trabalhar em casa e também trabalhar presencialmente, as vezes dá uns confrontos de agenda, coisas que estão lá maradas reuniões a distância e logo depois tem uma presencial, então as vezes não é fácil administrar tudo isso e diria que também outra coisa que fez uma mudança, que a gente também acabou trabalhando mais e isso a gente



também continua herdando pós pandemia e vem trabalhando com amis intensidade atualmente.

8. Eu diria que sim, ajudou a refletir mais a posição de líder e também ajudou, pelo menos no meu caso, fazendo um reflexão sobre isso ajudou até a desenvolver melhor a questão da gestão, principalmente naquele momento que era cem por cento trabalho em casa, no auge da pandemia né a gente, eu diria que no meu caso eu estava muito próximo da minha equipe, também como coordenador de curso mais próximo dos estudantes, o fato de estar alí agendando um horário com cada profissional, um horário com cada equipe, quando era pra tratar de determinados assuntos, então eu diria que, era preciso estar sempre presente então eu me esforço agora com o retorno presencial pra continuar a fazer esse tipo de trabalho com eles. Acredito que houve uma evolução na questão da liderança por meio dos usos de tecnologia.

## Entrevista 11 CWB

1. Na realidade a gente tentou seguir todas as diretrizes do governo né, na verdade aqui no brasil mais da imprensa do que do governo né, relacionado a higienização, refeitório com separação, vou dizer ... foram tomadas muitas ações, muitas em questão de higiene, treinamento de pessoas como se comportar, enfim, chegava até a se lavar o piso de fora com quiboa com hipoclorito, enfim é um susto né. A gente fiou bem perdido então começou até a tomar mais ações do que manda assim a ... as próprias recomendações, cuidar na hora de bater o ponto, faixas, foi uma loucura, foi algo assim muito estressante, muito estressante, afeta bastante, até no psicológico da da das pessoas da empresa, aquela cobrança, aquela responsabilidade também que você acaba assumindo, porque você se sente um pouco, um pouco não, porque na verdade a gente é responsável pelas pessoas enquanto elas estão aqui na empresa, então imagina uma empresa que nós temos aqui com mais ou menos 200 pessoas, então e um peso muito grande e também assim como o restante do país e do mundo, tem todo tipo de pessoas, pessoas comprometidas e pessoas que não estão nem aí, então você tenta ter um controle total, mas aí tem um ou outro que vai pra balada, que vai ... que você acaba vendo nas redes sociais e você acaba monitorando isso também que ia em festa e não sei o que lá... mas é aquela história, você não consegue, você não pode interferir na vida pessoal das pessoas, então isso está fora do nosso controle, então foi realmente um momento bem estressante bem difícil que graças a deus por mais tempo que durou, foi ais tempo que a gente imaginou que iria durar.
2. Bom a máscara era obviamente obrigatória né, e havia o distanciamento e isso as pessoas acabaram absorvendo isso, na verdade até hoje confesso que ainda existe um pouquinho de ... você sabe né esses hábitos de ... sabe como é o brasileiro né aproximado, aqueles grupinhos né, então até hoje a gente percebe que já não era mais como era antes tá, por exemplo na hora de um cafezinho sempre tinha uma pessoa só tomando café, não existia mais aquele cafezinho em grupo, até hoje ainda, então a gente já percebe que não faz mais aquelas rodinhas como antigamente, então as pessoas realmente se afastavam né ficava até com um certo asco né, então álcool em tudo que é lugar, mas ao mesmo tempo também parece que havia uma solidariedade em relação aos outros, com esse afastamento físico, mesmo assim a gente percebe que as pessoas eram mais solidarias em relação ao afeto, ao contato as pessoas ficavam mais sensíveis.

3. Sim sim direto, monitoramentos tanto de temperatura, quanto se um pessoa começava a ter algum sintoma, já afastava e se alguém da família também foi um momento difícil da empresa até pra tocar a empresa porque teve momentos que a gente tinha 20 ou 30 por cento da equipe fora do trabalho enato foi difícil até administrar isso, mas aí entrou esse momento de solidariedade porque a gente percebe que aqueles que estava aqui também estavam mais engajados em fim todo mundo quer sobreviver né.
4. Com certeza, muito mais comunicação inclusive na época, a direção fez uma carta se solidarizando tentando sensibilizar as pessoas, da responsabilidade de cada um, se estava mais ligado no dia a dia, do que o normal, estava todo mundo envolvido, amenizar os problemas, os impactos e achar soluções para ultrapassar esse momento difícil pra todo mundo.
5. Sim sim, bastante gente, quem podia ficou em casa, parte administrativa, tinha dias que estava só eu, as vezes nem eu porque quem podia trabalhar em casa, trabalhava em casa, lógico operador de máquina não tinha condição, não tinha como fazer isso, mas foi feito sim e inclusive no nosso segmento atuou bem forte, a gente atende muito a área medica né, então nós fomos bem exigidos com prazos curtos, alguns clientes inclusive mandamos e-mails para clientes, postergando entregas pra atender a área medica, então foi um momento assim que todo mundo estava solidário, aquele chato que não aceitava um dia de atraso, estava aceitando 10, 15 dias de atraso porque, porque precisava direcionar a produção pra atender a produção pra área medica, então foi um momento assim que não só que na empresa, em todo lugar.
6. Acho que essa questão da higiene por exemplo, isso é algo que veio pra ficar, eu sou um que infelizmente nunca consegui aquele habito por exemplo em casa de chegar na porta tirar o sapato, a gente tentava, mas agora virou regra, isso, álcool, isso ficou sabe, a gente percebe que não tem mais aqueles bolinhos na empresa, não por determinação da empresa, mas a gente acaba percebendo que as pessoas se afastaram, mas dizer o quanto isso vai durar se seria eterno, eu não saberia te dizer. Agora a cultura principalmente da higiene assim é algo que eu acho que veio pra ficar, o pessoal que está em casa também é algo que veio pra ficar, não de uma forma sistemática, mas hoje por exemplo teve um feriado, antigamente a gente falava problema é do funcionário ele que se vire com o filho, não falava isso mas pensava assim, hoje não, vou ficar em casa e fazer home office, virou uma

coisa natural, se a pessoa não está bem, resfriada, fica em casa, fica trabalhando de casa, mudou um pouquinho essa cultura, a gente percebeu que as vezes é até mais produtivo, tem uma pessoa aqui do RH que ela praticamente trabalha home office porque ela mora longe e a gente percebeu que não influenciou na qualidade do trabalho, vem uma vez ou duas vezes por semana porque tem que ter esse relacionamento na empresa, mais próximo, mas abriu a mentalidade dos empresários e das pessoas também, então a pessoa que estava em casa na pandemia também aprendeu, estou aqui mas eu tenho que trabalhar, é uma cultura que realmente mudou.

7. Acho que os desafios agora já não estão mais relacionados a pandemia, a pandemia é algo que já foi superado, logico a gente está preparado agora deus o livre surja uma nova necessidade, a empresa está muito mais preparada pra isso, mas eu digo assim em relação a pandemia, ficaram alguns hábitos, mas não existe nenhum pano da empresa. Ficaram desafios na questão política econômica.
8. Eu confesso pra você que eu particularmente mudei bastante, a forma de ver as pessoas estou sendo mais solidário, a gente se exige menos, como empresário estamos sempre correndo atras, querendo aumento produção reduzir custo, fiquei um pouco mais tranquilo, um pouco mais ... menos exigente, tanto que a pouco tempo eu estava aí e fiz Compostela eu voltei a um mês, então você imagina como eu estou me sentindo hoje, fez muito bem pra mim esse caminho, veio de encontro com a pandemia, ter uma vida mais sossegada, não da pra valorizar tanto os problemas.

#### Entrevista 12 ADP

1. As ações dentro do grupo estiveram ligadas às orientações gerais, quer da OMS assim como do GoM. Seguindo os protocolos de saúde. E. Particularmente como empresa demos apoio aos nossos trabalhadores que de forma direta ou indireta foram impactados pela pandemia.
2. Melhoramos muito à nível das TIC's e criamos uma nova forma de comunicação com menos deslocções.
3. Mantivemos o princípio de gestão e controle através de reuniões de performance, entretanto menos presenciais, mas aproveitado as plataformas e de comunicação ora criadas.

4. Foi o derradeiro momento em que percebi que ninguém numa organização deve ser ou considerada insubstituível, aqui ficávamos condicionados sempre que os quadros essenciais ficavam indisponíveis, houve necessidade de implementar um plano que permitia que no máximo possível todos estivessem a altura de poder substituir as posições dos colegas!
5. Não na totalidade. A natureza do nosso trabalho não permite o teletrabalho (na generalidade) o que obrigou a um reforço nas nossas medidas de segurança e rotação dos turnos.
6. Definitivamente. Grande parte das atividades e planos traçados por causa da pandemia iram e fazem parte dos nossos processos de melhoria contínua.
7. Garantir que a equipa continue a seguir a risca os processos adotados à nível da comunicação interna. Manter um nível mínimo de alerta, sem pânico, face a eventuais casos de COVID.
8. Sim. A parte mais difícil foi gerir as expectativas dos colaboradores num ambiente em que todos nós não tínhamos ideia do impacto da Pandemia e devíamos dar respostas e orientações para primeiro garantir a saúde das pessoas e garantir as operações.

#### Entrevista 13 MAP

1. Bom relativamente a primeira pergunta é que o que a organização fez quanto ao ajuste a pandemia, ou ao combate da pandemia foi, fazer com que os horários dos alunos dos professores e do pessoal não docente fosse realizado de forma diferente, ou seja metade das turmas tinham aula de manhã, outra metade tinham aulas na parte da tarde.
2. Relativamente a segunda questão a comunicação da organização no período da pandemia foi feita da mesma forma, com metade da equipa que trabalhava em casa uma semana e na semana seguinte ia para o local de trabalho sendo que a equipe que era era, portanto era substituída e vinha pra casa pra semana essa comunicação basicamente foi feita através da mídia e da internet.
3. Relativamente a terceira questão a mensuração as metas e o controlo das equipas era feita em função do tipo de horário que estávamos a praticar, chamado horário em espelho, as equipas que estavam em trabalho, num controlo normal, uma

comunicação normal, era uma avaliação normal pelo desempenho de sua atividade.

A partir das equipas que trabalhavam de casa através da internet.

4. Relativamente a quarta questão sobre liderança não houve qualquer mudança na minha atuação enquanto como coordenador das equipas de trabalho uma vez que a monitorização era feita ou através da internet ou através das webcams ou era feita no local de trabalho aí depois com o trabalho mais físico mais direto.
5. Sim nossa empresa adotou o teletrabalho e uma das dificuldades, como todos nós sabemos é precisamente o controlo dos recursos, mais nomeadamente dos recursos humanos no desempenho das atividades, agora quando são atividades que tem que ser executadas para que de alguma forma possam ser inseridas nas plataformas e serem depois submentidas o controlo não é difícil porque tem que ser feito dentro daquele timing dentro aquele prazo e as pessoas normalmente do teletrabalho faziam, agora é evidente que há determinadas situações em que há uma ligeira... um ... quase que um...desapego das responsabilidades mas em relação a execução do trabalho pouco ou nada se verificou porque como eu disse o trabalho que é feito, desenvolvido para as plataformas com prazo, timing as pessoas sabem que tem que desempenhar as suas funções, suas atividades.
6. Ummmm... relativamente a sexta questão as ações da pandemia foram para o período pandêmico, foram para o país ter confinado porque houve o maior pico e proliferação da doença neste momento voltou tudo a normalidade.
7. Um dos meus maiores desafios nomeadamente nesta fase pós pandêmica coincide com o facto de ter assumido na fase da pandemia a liderança da organização, da administração. Um dos meus desafios é, pronto, como qualquer líder, um maior eficiência e organização dos recursos assim como o desenvolvimento de tarefas para como conseguinte uma maior eficácia do empenho e nesse caso uma melhora.
8. Eu acho que durante a pandemia é transversal que nossa capacidade humana, capacidade de pensar acalmar a azar que trazia o cotidiano o dia a dia do bulisso das cidades do do, de toda a agitação urbana em que vivemos nos fez parar e nos fez pensar e obviamente que esta paragem forçada, obrigou a nós tomarmos novos pensamentos realizarmos que de um momento para o outro, poderemos ou não fazer parte da solução ou fazer parte do problema e obviamente que causa impacto no ser humano é uma pessoa capaz de raciocinar e mudar conforme tuas necessidades e isso obviamente que não foi só a mim, mas acredito que a todos os

líderes a pensar de forma diferente as maneiras de atuar, aquilo que pretendem e o... por onde querem levar e quais os destinos que querem tomar em suas organizações.

#### Entrevista 14 LRP

1. As alterações feitas na empresa foi só questão de prevenção com uso de máscara e álcoolgel... A construção não parou, o trabalho continuou, até cresceu...
2. mantivemos a distância que estava na lei e usávamos os materiais de proteção
3. não houve alteração nesse processo... até tivemos aumento de trabalho na pandemia
4. a única mudança foi mesmo na de proteger a equipa da melhor forma possível, acatando as obrigatoriedades exigidas como máscara e essas coisas
5. sim a secretária ficou várias vezes em teletrabalho, quando não havia escola. O desafio foi levar os papéis até casa dela, porque de resto fazia-se tudo da mesma forma, ao tive de colocar o pc na casa dela
6. já encerrou
7. Pós pandemia os desafios não são nenhuns porque o trabalho havia em abundância,... A guerra sim complicou na minha área
8. A pandemia felizmente não afectou. Não houveram alterações significativas para mudar o meu método de liderança.

#### Entrevista 15 MVB

1. A empresa ficou fechada, o atendimento a clientes foi apenas via telemóvel, apenas a expedição e motoristas ficaram no local para evitar o contágio, além do uso de máscaras e álcool em gel a todo momento.
2. Foi um desafio, pois no setor administrativo todos foram para o home office, inclusive eu, dessa forma, a comunicação que era pessoalmente, passou a ser por mensagens nos telemóveis, o que fez com que o desempenho do setor tenha regredido, e além do sistema home office, os jovens aprendizes que eram cinquenta por cento do meu setor, foram suspensos pelo decreto anunciado na época para contermos custos, ou seja, houve sobrecarga de funções para os que ficaram.

3. Realizamos conforme possível, o foco era vender o máximo possível, e controlar os gastos.
4. Houve mudança, fui mais compreensível e diminuí a pressão sobre algumas atividades que naquele momento não eram prioridade pois estávamos todos mentalmente desgastados pela sobrecarga de funções
5. Sim, o maior desafio foi a comunicação
6. Foram adotadas para permanecer
7. A principal meta foi restabelecer o setor, colocando tudo que estava atrasado em dia, e restabelecer o time que ficou desgastado
8. Sim, na volta ao dia dia presencial na empresa, me fez perceber que somos capazes de muito além do que nos é proposto, então, passei a ser mais compreensível, porém, não deixei de cobrar o setor sobre nossas entregas.

#### Entrevista 16 TMP

1. A empresa em que eu trabalho redimensionou os turnos, autorizou horários suplementares, por conta da baixa de produção e baixo de contingente por conta das pessoas em quarentena e cargos que não eram necessários ser presencial autorizou-se o trabalho híbrido ou totalmente em home office. Foram também tomadas medidas de higiene como uso obrigatório de máscara, disponibilizados maiores quantidades de álcool em gel limitado os lugares nos refeitórios.
2. Na prática não mudou muito, por que meu trabalho nesse período foi um trabalho presencial, então tive contato direto com as equipas, só o que mudou e que todos estavam de máscaras, e tinham que se resguardar ao distanciamento mínimo pra comunicação, ou seja, evitar o agrupamento de pessoas, garantir maior distanciamento.
3. As metas foram mantidas, porém, num espaço de tempo maior, por conta da baixa de contingente, ou seja, menos pessoas trabalhando, tivemos que fazer um redirecionamento dos turnos, as escalas de turnos, e também autorizados horários suplementares para repor as os dias de baixa produção, devido à baixa mão de obra.
4. Por conta do meu posicionamento na empresa, sendo líder de mão de obra direta, pouco mudei a forma de liderar, pois, estava muito presente na produção, então meu contato com os meus liderados era direto.



5. Sim adotou, porém, para setores indiretos, que não foi o meu caso.
6. Vai permanecer, para os cargos e áreas indiretas.
7. A expectativa de seguir a ida na normalidade.
8. Na minha atividade, não.

#### Entrevista 17 STB

1. Em Março de 2020, assim que a Pandemia atingiu o Brasil, a empresa rapidamente tomou medidas para os colaboradores poderem trabalhar remotamente em home office. A empresa ficou constantemente acompanhando as recomendações dos órgãos de saúde e as Bandeiras de risco de cada cidade onde a empresa tem sede, e passou a emitir comunicado semanais para os funcionários conforme as bandeiras, com recomendações e cuidados.
2. Por ser uma empresa de TI e Automação, antes mesmo da pandemia já utilizávamos diversos sistemas e software de integração e comunicação entre as equipes. O Teams já era usado por todos e facilitou muito a migração de imediato para o modelo de trabalho remoto. Mas claro foi uma mudança muito grande em relação ao que todos estavam acostumados e no começo foi cansativo e até estressante, aumentou muito a quantidade de reuniões on-line e vídeo conferências para alinhamentos e acompanhamento de atividades.
3. No modelo de trabalho remoto, diferente do presencial, não se tem mais controle direto de horas de cada colaborador e exige uma mudança na forma de controlar e medir as equipes, tendo um enfoque muito maior na produtividade e entrega de cada um. Forma necessárias reuniões mais frequentes para compartilhar os objetivos e metas de cada um e acompanhar os resultados.
4. Como eu já tinha um processo bem definido na minha área e os papeis e atividades bem estabelecidos, não foi preciso mudar muita coisa de imediato. Mas sim, tivemos que fazer adaptações na forma de liderar. Por estarmos todos remotos, senti que os que enfrentavam mais dificuldade eram principalmente os colaboradores Juniors, Estagiários e novatos, pois eles não tinham mais aquele contato direto com os colegas para tirar dúvidas rápidas e receber direcionamentos mais constantes no dia a dia. Tendo isso em vista propus a equipe termos alguns fóruns e reuniões informais que chamei de QA Chapter para trocas constante de informações, aprendizados e ensinamentos, onde em cada encontro alguém da

equipe compartilhava seus conhecimentos sobre temas que eles mesmo levantavam e elegiam como dificuldades ou de interesse comum. Isso ajudou bastante a equipe a se integrar mais e serem mais colaborativos uns com os outros. Outro desafio foi em relação a alguns colaboradores (minoria da minha equipe) que tiveram dificuldades iniciais em trabalhar em home office: falta de foco, disciplina e condições e espaço de trabalho em casa para alguns que moravam em espaço pequeno com família e filhos em casa foram os principais desafios.

5. Sim, desde o início de Março de 2020 adotamos o teletrabalho. O CEO da empresa e diretoria em mais tradicionais e foram forçados a aceitar o teletrabalho, por meses nas cartas mensais deixavam evidente o descontentamento e ansiedade para todos retornarem ao presencial. Mas com o passar do tempo começaram a perceber melhor as mudanças, enxergando que era possível ter foco e produtividade trabalhando remotamente. Em muitos casos percebeu-se que a produtividade até aumentou, talvez pela melhora na qualidade de vida dos colaboradores, menos cansados e estressados com longos deslocamentos em trânsito e melhor aproveitamento do tempo. Outro fator que pesou para aceitação em definitivo do teletrabalho, foi que nosso ramo de TI cresceu muito, principalmente na pandemia. E com isso aumentou bastante o turnover de pessoas que foram para vagas cem por cento remotas, vagas para empresas em outras países etc. Passamos um período difícil de reposição das vagas, sendo necessários contratar pessoas até de outras cidades distantes das sedes da empresa. Na minha equipe, que trabalhamos com testes de software e equipamentos, tive que organizar uma logística para os colaboradores levarem diversos equipamentos de testes e montarem mini laboratórios em casa rrsrs, mas foi bem tranquilo.
6. Como já citei na resposta anterior o teletrabalho foi adotado na empresa e continuará indefinidamente. As sedes da empresa continuam funcionando e algumas pessoas vão presencialmente alguns dias para reuniões de alinhamento, algumas áreas que fazem produção de equipamentos estão full presencial por força das atividades. Uma da sede que basicamente é de desenvolvimento de software, reduziu em 50% o espaço físico e mobiliário, para reduzir custos e com isso hoje já não é mais possível todos voltarem ao mesmo tempo ao presencial. As mesas e espaços acabaram virando como salas de Coworking, onde pequenos grupos se juntam regularmente ou quando precisam para trabalharem juntos em algum desafio e entrega.

7. Acredito que muitos dos desafios ainda são os mesmos, mas com formas de aplicar diferentes. Entre eles é manter o foco e produtividade da equipe; mantê-los motivados; conseguir identificar e ajudar colaboradores que estão tendo dificuldades profissionais e pessoais; conseguir reter os talentos; conseguir atrair e contratar bons profissionais para as novas vagas e por fim manter a sanidade mental rsrsrs.
8. Sim, tive que me adaptar as mudanças. Sempre fui um líder mais mão na massa, gosto muito de tecnologia e gostava de ver de perto as atividades acontecendo, participando ativamente, ensinando e aprendendo com equipe. Esse distanciamento acabou me despertando um olhar mais gerencial e mais de cima das atividades da equipe. As ferramentas digitais, acessos remotos acabam ajudando a acompanhar mais de perto as atividades. Hoje já não me vejo mais trabalhando full presencial, gosto bastante do trabalho remoto, consigo acompanhar o crescimento da minha filha e aproveitar melhor o tempo e os momentos com a família e ao mesmo tempo continuar meu desenvolvimento e crescimento profissional. Nesse período de pandemia fiz 2 pós-graduações e uma certificação profissional. E sempre incentivo minha equipe a também buscar se aperfeiçoarem e nunca pararem de estudar.

#### Entrevista 18 ROB

1. Além de atender as orientações dos órgãos nacionais e internacionais sobre isolamento, higiene e saúde, foram mobilizadas todas as operações para trabalho remoto em todo território nacional, benefícios e apoio para adequação do ambiente para o novo modelo como aquisição de cadeiras, teclado e monitor.
2. Com aumento da frequência de reuniões online, e um efeito natural observado pela mudança obrigatória de comunicação, as equipes tiveram um aumento significativo na quantidade de interações para assuntos que antes aguardavam para serem tratados presencialmente. Equipes interagindo mais entre elas e de diferentes diretorias.
3. Felizmente uma estrutura voltada para operação de rede, possui metas relativamente simples e objetivas, e nesse ponto não foi necessário implementar mudanças significativas, apenas a maneira de apresentá-las passando para o modo

online e migrando informações para ferramentas mais interativas. Por outro lado a produtividade individual antes observada de forma presencial ou com feedbacks formais, passou a ser uma preocupação do líder e do liderado em como será a gestão do tempo, uma vez que passou a ser quase que anônima, somando ao tempo economizado deslocamento, cafezinho, papo de corredor e diminuir o número de interferências, tivemos um aumento significativo nos resultados.

4. Sem dúvida todos tivemos que reinventar ou repensar o modelo, especialmente papéis de lideranças, foi necessário estar mais presente mesmo que de forma online, pensar em um ponto de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal que antes pareciam gerar menos impacto pelas rotinas estarem mais espaçadas, comunicação precisou ser reforçada de forma estratégica e mais eficiente por estar agora em um ambiente mais frio das reuniões online.
5. Sim, principal desafio sem dúvidas foi alinhar a comunicação e equilíbrio das cargas emocionais e de trabalho entre a equipe, com pessoas em diferentes realidades pessoais, agora precisando conciliar trabalho, isolamento e cuidados com a saúde em um único ambiente.
6. A empresa reestruturou seus ambientes de escritório e divulgou recentemente modelo híbrido de trabalho onde colaborador pode escolher entre 3 e 1 dia semanal para trabalho presencial.
7. A necessidade de reestruturar quase que completamente uma operação trouxe evolução não só na maneira de trabalhar mas também como nós enxergamos nossos processos internos e a capacidade das pessoas para se adaptar, isso mostra o quão distantes estávamos do conhecimento sobre capacidade e talentos das nossas equipes. Desafio agora será explorar talentos individuais e coletivos de forma mais assertiva, agora que sabemos até onde vai nossa resiliência.
8. Sim, de uma forma sutil alterando principalmente a maneira como nos comunicamos potencializando a escuta ativa, pois as interações e feedbacks passaram a ser mais frios, desta forma o método precisou de uma adaptação, gerando mais checkpoints entre início de uma demanda e a entrega final, principalmente para dar maior segurança ao liderado sobre entendimento e expectativa de entrega.

## Entrevista 19 ADB

1. Imediatamente a empresa orientou aos colaboradores que fossem trabalhar de casa providenciou as ferramentas de trabalho sistêmicas para a atuação das atividades em home office a título de exceção. Lembro que a empresa abriu a oportunidade de alterar o Vale Refeição para Vale Alimentação, propiciando o colaborador utilizá-los nos mercados.
2. A comunicação passou a ser via Teams e e-mails. Neste sentido, tudo correu muito bem. Tem funcionado bem. Isso exigiu que todos aprendessem a operar a ferramenta.
3. Nossas metas permaneceram praticamente a mesma, visto que, não tivemos prejuízo nas entregas das atividades
4. Sim, houve. Fomos obrigados a interagir mais com os colaboradores em suas casas, com suas rotinas alteradas. Muitos trabalharam e tiveram que cuidar dos filhos, pois as creches não estavam funcionando. Tivemos que flexibilizar algumas situações por conta das dificuldades que todos nós enfrentamos.
5. Não adotamos o teletrabalho porque não houve alteração de contrato de trabalho, mas fizemos home office. As condições de trabalho dos colaboradores em casa foi o que mais mudou, todos tiveram que ativar uma estação de trabalho em casa. Mas, de forma geral, tudo continuou a ser produzido da mesma forma.
6. Já houve alteração nos dias de mobility, que antes da pandemia eram apenas 2 dias em casa e agora passaram para 3. Houve a inserção de algumas equipes no regime de teletrabalho, flexibilizando outras formas da relação de contrato de trabalho.
7. Meu maior desafio é lidar com os efeitos psicológicos da pós pandemia, que afetou a todos nós.
8. Na verdade, para mim, não. Minha forma de liderar continua a mesma. Só preciso ter mais atenção na comunicação entre mim e os colaboradores.

## Entrevista 20 ROB

1. A empresa realizou um esforço de contingência e emergencial, proporcionando quase em sua totalidade de colaboradores, a possibilidade de realizar o trabalho de forma remota. Foram várias as ações, mas as principais foram as adequações sistêmicas e operacionais para que as atividades não parassem, e os colaboradores pudessem ter acesso à essas mesmo atuando de suas próprias residências;
2. De um modo geral, não tivemos impactos operacionais significativos e/ou que causassem danos não reparáveis de maneira rápida, ou que mudassem a rotina administrativa, mas claro, tivemos que nos adaptar a acessos mais lentos, quedas sistêmicas e outras pequenas situações de início, algo superado com o passar do tempo... e em relação à comunicação, a principal mudança foi a necessidade de usar mais os meios sistêmicos disponibilizados pela empresa;
3. Em minha rotina, não tivemos alteração nesses critérios de análises e acompanhamento. Isso, porque muito de nossos controles já eram sistêmicos.
4. Sim, num primeiro momento a distância em 100 por cento dos dias, foi um fator que trouxe um certo desconforto, mas logo superado também, devido à fácil adaptação que tive. A principal mudança foi ter que realizar um maior “monitoramento” das ações do time, como apoiar e cobrar mais as situações de presença e realização de atividades;
5. Sim, adotou e entendo que os maiores desafios, conforme já citado nas respostas anteriores, foi a falta de contato pessoal;
6. Considero que algumas foram adotadas e irão permanecer, outras foram adaptadas;
7. Como já faz um certo tempo, entendo que os desafios (citados acima) já foram superados, pois hoje, estamos todos adaptados ao trabalho remoto e ainda, trabalhamos no modelo híbrido, sendo três dias em home office e dois na empresa;
8. Não digo repensar, mas digo que foi um momento de grande aprendizado tanto humano quanto profissional, pois houveram várias necessidades de adaptações e de aprender novas maneiras de lidar com fator surpresa, com as pessoas, com o mundo e porque não, comigo mesmo.

## Entrevista 21 SWB

1. Foram tomadas ações em várias frentes, como o uso obrigatório de máscaras e álcool gel são os pontos marcantes. Todas as salas e áreas de circulação passaram a ter álcool em gel à disposição dos colaboradores. Máscaras descartáveis também foram disponibilizadas caso o colaborador necessitasse. Distanciamento social. Reuniões presenciais deixaram de existir para evitar aglomerações. Adoção do trabalho remoto para os colaboradores de áreas como Engenharia de desenvolvimento de produtos, software e testes de software e por último a redução drástica em viagens e visitas a clientes.
2. O Trabalho em regime remoto e posteriormente em regime flexível (parte remoto e parte presencial) se tornou o novo modelo para a empresa. Isso demandou uma nova forma de gestão para gerir as entregas, considerando escopo e prazos. A comunicação se desenvolveu através do Microsoft Teams com reuniões online, grupos de discussão sobre temas projetos específicos e conversas individuais. Esse processo precisou evoluir dado que era uma nova realidade para os envolvidos.
3. A área de gestão de projetos e os gestores funcionais passaram a ter mais trabalho. Foi necessário aumentar o acompanhamento de projetos e tarefas junto a colaboradores. As alocações dos recursos que já eram controladas demandaram revisões constantes e acompanhamentos para evitar atrasos. O distanciamento entre as pessoas traz problemas como o fato de esperar por algo como informação ou decisão que teriam sido resolvidos mais rapidamente em ambiente presencial. A produtividade dos colaboradores também foi um ponto que demandou melhoria no processo de medição.
4. Pouca. Foi preciso aumentar o nível de tolerância a falhas em um primeiro momento. Era um período de adaptação e cada pessoa responde no seu tempo.
5. Sim, em um primeiro momento o desafio foi a distância. Isso demandou mais organização de modo a estar regularmente em contato com os times e ter sempre claras para todos as necessidades de entrega. Outro desafio é que após a pandemia vários colaboradores não querem voltar ao modelo de trabalho presencial. É o novo normal.
6. Muitas ações irão permanecer. Vive-se um novo normal com modelo de trabalho híbrido, parte em casa e parte na empresa. Alguns trabalhadores

trabalham de forma 100% remota. A empresa precisou trabalhar na sua infraestrutura de TI para melhorar a segurança cibernética, por exemplo.

7. Resolvida esta pandemia, a expectativa é esperar a próxima que pode vir de forma mais aguda com uma variante mais virulenta do vírus ou mesmo uma nova doença. O maior desafio hoje é contratar pessoas e fazer o “on-boarding” destes novos colaboradores para se ajustem à empresa e sua cultura o mais rápido possível. Tudo isso dentro do “novo normal”.
8. Não. O método de liderar, usando este termo, deve ser independente de situações temporárias e o líder deve estar preparado ou, na pior das hipóteses, responder rapidamente à mudança. O líder deve sempre evoluir e crescer revisando seu método. Por outro lado, o líder também deve ser consistente. A pandemia não mudou o método de liderar, apenas adicionou novas ferramentas para conduzir a liderança. Não vamos confundir forma de liderar, mencionado na questão 4, com método de liderar.

#### Entrevista 22 MXB

1. La em março de 2020, ninguém sabia o que iria acontecer, então logo no início da crise, pra saber se alguém da empresa seria contaminado a gente tinha que saber como se proteger como monitorar as ações do próprio mercado então pensando em covid foi criado um comitê com todos os diretores e gerentes e enfermeira e muitas ações foram tomadas logo no início então nós tivemos que correr pra colocar o povo em home office e alugando laptop e começou a escassez de laptop, colocar o povo em casa, mandar o povo pra casa botar pra trabalhar em um primeiro momento era pra duas semanas, a primeira ação foi colocar todas as proteções nas pessoas, ações de álcool gel, de máscara, no refeitório, foi afastar as mesas colocar um acrílico entre uma pessoa e outra, as reuniões que eu comentei eram todas as tarde, de manhã e de dia, todos os concorrentes do mercado pararam, março, abril e maio todo uns em junho e outros em julho, então nós tivemos ações também de alinhar estoque, tive que negociar com bancos, financeiras para segurar pagamentos, ficamos com estoque de produtos acabados, ficamos com linhas paradas de matéria prima e estoque vindo, então as ações foram em várias frentes né, o comercial e



compras negociando, financeiro negociando com os bancos outro ponto importante com tudo isso é que quase não tivemos nenhum caso em 2020, as ações de RH foram várias, nos também treinamos fortemente, o governo proporcionou jornada com redução de salário, o governo pagou um parte do salário delimitado a um certo salario reduzimos a jornada reduzindo custos. Em 2021 claro continuamos com todo o protocolo de infecções no brasil que foi em julho, mas por outro lado nosso mercado começou a bombar de vender moveis porque todo mundo construindo cozinha e escritório pra ter aula online, nosso mercado na metade de 2020 cresceu uns 200%, trabalhei de domingo a domingo, crescimento total.

2. Com relação a comunicação nós tivemos aquele momento de comitê diário de reuniões de manhã e a tarde porque eram necessário para entender porque os clientes estavam parando, produz, ou não produz, teve momentos de lockdown, então era ... as comunicações com relação a ... pensando aí hoje então a comunicação nós continuamos em home office, temos o sistema hibrido, a empresa optou por não colocar regras então era... cada gerente tentando entender a necessidade de cada colaborador uns podem vir dois dias, outros só um outros três ou quatro, levando em consideração quem tem filho pra cuidar, quem tem comorbidade, então formas de comunicação algo que não acontecia mas agora de três em três meses fazemos reuniões, antes não existia isso então reuniões que aconteciam toda terça feira, pra falar com o pessoal home office, de forma virtual via teams, muito mais flexível pois todos participam independente de onde estiverem.
3. Em relação as nossas metas, nós temos nosso painel a vista em relação a pandemia então como eu havia dito nós passamos por um crescimento enorme o segundo semestre de 2020 cobriu o primeiro semestre de 2020, 2021 foi crescimento total, as reuniões aconteciam diariamente mesmo online com a produção e a reunião de vendas nós fazemos toda segunda-feira da gerência que acompanha as vendas e aí tem a reunião do comercial que é híbrido participa de onde estiver, toda a semana.
4. Na forma de liderar a gente vinha de um pensamento de que a pessoa precisava estar no escritório para trabalhar e hoje nós vemos que é mais por tarefa por missão, a gente vai muito mais por entregar com qualidade, com reuniões de follow-up. Uma coisa que a gente percebeu que não rola é o processo de

melhoria, por exemplo pra fazer um workshop, algo que precisa ser feito realmente inovador, precisamos fazer presencialmente.

5. Sim teletrabalho, trabalho virtual, fazemos de forma hibrida, entendemos a necessidade de cada funcionário e tem sido bem interessante. Dificuldades enfrentados como líder, e não tive na verdade porque tenho contato com todos diariamente, quando tem reunião de feedback eu chamo na minha sala, paro e oriento pra discutir os objetivos do ano eu prefiro fazer isso de maneira presencial e eu percebo que eles gostam também.
6. Teve um aumento em dezembro mas nós não voltamos a usar mascara, continuamos com o protocolo de quem tiver sintomas de testar o covid e ficar em casa até ter o resultado, no mais voltou a ser tudo como era antigamente.
7. Então hoje os meus desafios como líder é fortalecer a cultura, investir na segurança dos colaboradores principalmente na fábrica, disciplina na entrega de projetos, meritocracia, cultura de conhecer o trabalho um do outro, da equipe, chamar conversar, focar em treinamento, cuidar com as metas do ano e trazer todo mundo pra perto.
8. Como o nosso mercado teve um queda muito grande e depois um crescimento astronômico, o ruim foi tomar decisões rápidas, percebi que logo no início assim, que muitas ações foram tomadas de forma rápida... o que muda pra mim em relação a pandemia... eu lembro que com alguns clientes por falta de material, fizemos alterações inclusive que traziam reduções de custos, ouvi muitos não não não, uns situação crítica mas o resultado e nós conseguimos dar a volta por cima então pra mim que fica é pensar rapidamente em solução, sentar, conversar sem perda de tempo.

#### Entrevista 23 SPP

1. No início eu não percebia o que estaria por vir mas a organização fez diversos ajustes a pandemia, entretanto não era possível dar aulas.
2. Quanto a comunicação no período da pandemia, já havia uma plataforma de comunicação para com os pais, entretanto não era possível mensurar se as atividades encaminhadas eram realmente feitas, mas mandávamos as notícias pela aplicação.

3. Relativamente ao terceiro apontamento a mensuração as metas e o controlo das equipas não era possível fazer. As nossas atividades foram fechadas.
4. Quanto a essa questão sobre liderança posso dizer que houve mudança da minha parte pois estive constantemente a pensar em todos da equipa e dos alunos, entretanto não podia fazer nada. Isso me mudou para as atividades que faço hoje.
5. Sim entretanto... atenção, funcionou em partes, estávamos a falar pelas plataformas, uns com os outros mas sentimos falta de contacto mais próximo.
6. Relativamente a isto as ações da pandemia, os cuidados mais restritos foram para o período mais forte de confinamento e depois pronto voltamos ao normal.
7. Meus maiores desafios... É difícil, entretanto acredito que melhorei na liderança e na organização. Pronto, como diretora sou mais cuidadosa, converso mais e de forma detalhada.
8. Pronto, Acredito que fiquei mais próxima das pessoas com que trabalho e com os responsáveis, e mais atenta com as questões de saúde.

#### Entrevista 24 BEP

1. Pois olha no nosso caso não foi nada fácil, no período que estivemos fechado foi realmente muito difícil. Nós tivemos que fechar por um tempo e não era possível fazer nada com relação a isso.
2. Bom, o que fizemos foi tentar vender online, mas entre os funcionários somente tivemos que mandar para casa quando necessário falamos pelo telemóvel.
3. Após o período de fecho, pois ficamos fechados por um tempo, não era possível ficar com a loja aberta, nós tentamos vender o máximo possível, entretanto havia meta por vendedor e mensal. Precisávamos reverter o máximo possível em venda o controle era no sistema da loja.
4. Foi relativamente a aumentar as questões quanto as metas de venda e acompanhar isso mais de perto. Toda semana dar um report aos fornecedores e a dona da loja.

5. Somente com algumas pessoas pois era preciso para a venda online. O desafio era relativamente usar mais as aplicações para tentar manter o contacto com os clientes.
6. As vendas online irão permanecer mas não é o foco, vamos focar em vender na loja.
7. Vender o máximo possível para recuperar o tempo perdido e é só.
8. Sim, preciso agora cuidar mais da saúde mental e física, mas da minha equipa também, veja bem, é necessário pensar em todos. Agora o que eu preciso mesmo é fazer vender, pois as pessoas ficaram muito tempo trancadas em casa e agora querem mesmo é aproveitar, não é?

#### Entrevista 25 GOP

1. Olha não sei se percebi muito bem, mas o que fiz foi pedir para que usassem máscaras e limpar as mãos até o momento que tivemos que fechar.
2. Tudo, mudou tudo porque tivemos que usar as aplicações, sms e qualquer coisa assim, pois não era possível vir a loja.
3. Por sms, ficava diariamente a perguntar se algum vendedor havia feito alguma venda.
4. Sim, completamente, tudo mudou, atenção não havia mais nada igual. Tivemos que passar a vender através de ligações, é... online e então depender de entregas com as motas. Mas como líder para mim a adaptação não foi nada fácil.
5. Sim Teletrabalho sim, até porque não havia outra opção. Não nos falávamos pelo computador, era pelo telemóvel mesmo, mas sim.
6. Voltamos ao normal pois para nós é muito mais rentável, vendemos muito mais assim.
7. Voltar a vender como era antes, pois tenho a impressão de que as pessoas estão com medo de comprar, como se a qualquer momento a pandemia voltasse. Minha equipa é ótima, não há o que mudar.
8. Não, só queria que esse confinamento acabasse, pois bem aqui estamos e pronto.

## Entrevista 26 FEP

1. Por ser um espaço de desenvolvimento para os pequeninos, sentimos que muitas crianças estão com muitas dificuldades por conta da pandemia, mais do que o normal. Fizemos restrições de entrada dos pais e utilização de máscara e higienização das mãos, mas sabíamos que na verdade não era o suficiente.
2. Não mudou muito pois por ser uma clínica estivamos aberto todo o período, por ser uma necessidade básica dos nossos clientes. Só estávamos todos de máscaras e a conversa era distante, mas era isso, tinha que ser.
3. Da mesma forma acompanhamento de relatórios... na verdade não houveram mudanças.
4. Na verdade o que mudou foi o nível de preocupação, entretanto que queria saber da saúde da equipe e ficava a observar qualquer mudança no estado de saúde. Mas não havia muito o que fazer.
5. Sim adotamos o teletrabalho com os clientes que preferiram manter as terapias de casa, por questões de deslocamento financeiras e saúde, mas não é a mesma coisa. Com relação a equipa não mudou nada.
6. Já encerrou e estamos aqui na clínica todos presentes. O que irá permanecer com toda certeza são os cuidados de saúde, higienizar bem a estrutura, os móveis, as mãos.
7. Não há muitas expectativas, era mesmo a vontade de voltar tudo a normalidade.
8. A preocupação com os meus clientes e as crianças me preocupou como pessoa e profissional, com certeza sou muito mais humana.