

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE  
ADAPTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES  
EM CONTEXTO DE PANDEMIA

---

Ana Rita Silva Henriques

Lisboa, 03 de janeiro de 2024



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE  
ADAPTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES  
EM CONTEXTO DE PANDEMIA

Ana Rita Silva Henriques

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Prof. Doutor Rui Dantas  
Arguente \_\_\_\_\_ Prof. Doutora Maria Teresa Esteves  
Vogal \_\_\_\_\_ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, 03 de janeiro de 2024

## AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma dissertação é um trabalho moroso e desafiante, por isso mesmo, gostava de agradecer a todas as pessoas que nunca me falharam, que tornaram este processo muito mais leve, menos difícil e que estiveram sempre comigo.

Primeiramente, quero começar por agradecer aos meus pais e ao meu avô, pelo apoio incondicional ao longo destes anos, por estarem sempre presentes na minha vida e por comemorarem sempre as minhas vitórias e conquistas. Ao meu Milk, por ser sempre o meu fiel companheiro em todos os momentos de estudo e trabalho.

Ao meu namorado e companheiro de estudo, Francisco Saraiva, por ter sempre uma palavra de apoio e incentivo quando mais preciso. Por nunca deixar de acreditar que sou capaz e consigo atingir tudo aquilo que eu quero. Obrigada por seres quem és e pela paciência que tiveste ao longo desta caminhada.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Moleiro, pela disponibilidade para me ajudar em todo este processo, por me ter mostrado o caminho a seguir nas alturas de maior incerteza, incentivando-me sempre a querer ir mais longe.

Também quero agradecer aos meus amigos mais próximos, por me ensinarem e demonstrarem realmente o que é a amizade verdadeira, por estarem comigo nos bons e nos maus momentos. Por nos termos apoiado mutuamente nesta que é a nossa jornada académica.

Para finalizar, quero agradecer a todos pela inesgotável paciência e por compreenderem a minha ausência em alguns momentos. Por vocês dou sempre o meu melhor e tento demonstrar que consigo ser maior que os meus sonhos. Obrigada por serem quem são.

“O esforço é grande e o homem é pequeno.  
Adoramos a perfeição, porque não a  
podemos ter; repugná-la-íamos se a  
tivéssemos. O perfeito é o desumano  
porque o humano é imperfeito”.

Fernando Pessoa

## RESUMO

A COVID-19, teve início na China, em dezembro de 2019, caracteriza-se por ser uma doença infecciosa e contagiosa causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2) que tem vindo a provocar inúmeros impactos na saúde e na economia mundiais, considerando a novidade que introduziu e o carácter desconhecido de muitas das suas características, propagou-se muito rapidamente, tendo também provocado muitas mortes em populações vulneráveis. Tudo isto levou à necessidade de implementar políticas e ações como o distanciamento social, numa tentativa de minimizar os impactos e a transmissão do vírus. Apesar da crise, muitas organizações conseguiram identificar novas oportunidades de negócio, através de soluções inovadoras em resposta às dificuldades enfrentadas. A dissertação passa por diversas fases, começando por agradecer a todas as pessoas que influenciaram positivamente a investigação, continuando para o resumo até à introdução. Tem como alguns dos objetivos, analisar e compreender as emoções, sentimentos, a maneira como as empresas e pessoas se adaptaram à nova realidade, assim como as mesmas se adaptaram e inovaram para manter a atividade. Os resultados mostram que grande parte dos respondentes trabalham na área da saúde e, por esse motivo, são altamente qualificados. De acordo com as respostas, as organizações e os membros das mesmas tiveram uma boa capacidade de adaptação à nova realidade. Com isto, a inovação empresarial também teve resultados bastante satisfatórios. Relativamente aos sentimentos, a amostra demonstra que o mais referido foi a ansiedade. Tendo em conta a natureza exploratória deste trabalho, os resultados alavancam novas propostas que se espera poderem alimentar novas investigações futuras.

Palavras-chave: COVID-19; Empresas; Colaboradores; Adaptação; Inovação; Emoções.

## ABSTRACT

Covid-19, which started in China in December 2019, is characterized by being an infectious and contagious disease caused by the coronavirus (SARS-CoV-2) that has been causing various effects on health and economy worldwide, as that it was something unknown, it spread very quickly, as well as causing many deaths. There was a need to use policies such as social distancing to minimize the effects and transmission of the virus. Therefore, companies had to think of a way to guarantee their survival. Despite the crisis, many organizations managed to identify new business opportunities, through innovative solutions in response to the difficulties faced. This dissertation goes through several phases, starting by thanking all the people who positively influenced the investigation, continuing with the abstract until the introduction. It has as some of its objectives to analyze and understand emotions, feelings, the way companies and people have adapted to the new reality, as well as how they have adapted and innovated to maintain activity. The results show that most of the respondents work in the health sector and, for this reason, are highly qualified. According to the answers, the organizations and the team members had a good capacity to adapt to the new reality. With this, business innovation also had very satisfactory results. Regarding feelings, the sample demonstrates that the main one reported was anxiety. Considering the exploratory nature of this work, the results leverage new proposals that are expected to be able to support new future investigations.

Keywords: COVID-19; Companies; Collaborators; Adaptation; Innovation; Emotions.

## ÍNDICE

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. O SURGIMENTO DO FENÓMENO DA PANDEMIA COVID-19	3
2.2. O PAPEL DA COVID-19 NA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	5
2.2.1. ORGANIZAÇÃO	5
2.2.1.1. TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	6
2.2.1.2. IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE	7
2.2.1.3. O IMPACTO DA COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES	8
2.2.2. LIDERANÇA	10
2.2.2.1. ESTILOS DE LIDERANÇA	11
2.2.2.2. A SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS	13
2.2.2.3. O IMPACTO DA COVID-19 NA LIDERANÇA	14
2.2.3. EQUIPAS DE TRABALHO	16
2.2.3.1. O IMPACTO DA COVID-19 NAS EQUIPAS DE TRABALHO	18
2.3. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL	20
2.3.1. O IMPACTO DA COVID-19 NA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
2.4. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	24
2.4.1. TIPOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	26
2.4.2. A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.4.2.1. O IMPACTO DA COVID-19 NA INOVAÇÃO DAS EMPRESAS	28
2.5. RESUMO DA REVISÃO DE LITERATURA	29
2.5.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	33
3. METODOLOGIAS	34
3.1. MÉTODO	34
3.2. RECOLHA DE DADOS	35
3.3. MÉTODO E TRATAMENTO DOS DADOS	36
4. RESULTADOS	39
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	39
	VIII

4.2. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO EMPRESARIAL	43
4.3. INOVAÇÃO EMPRESARIAL	50
4.4. SENTIMENTOS/ EMOÇÕES	56
4.5. ANÁLISE MULTIVARIADA	59
4.5.1. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO EMPRESARIAL	60
4.5.2. INOVAÇÃO EMPRESARIAL	64
4.5.3. SENTIMENTOS/ EMOÇÕES	66
4.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
4.6.1. Q1: O APARECIMENTO DA PANDEMIA CONDUZIU À CAPACIDADE E ADAPTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES FACE À INCERTEZA?	70
4.6.2. Q2: O APARECIMENTO DA PANDEMIA PERMITIU DESENVOLVER NOVAS FORMAS DE INOVAÇÃO DENTRO DAS EMPRESAS?	72
4.6.3. Q3: DESENVOLVERAM-SE EMOÇÕES E SENSIBILIDADES NEGATIVAS PELOS COLABORADORES EM FUNÇÃO DA SITUAÇÃO PANDÊMICA DECORRENTE DA COVID-19?	74
5. CONCLUSÃO	75
5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	77
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
7. APÊNDICES	90
7.1. APÊNCICE I	90
7.2. APÊNCICE II	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1- SARS-COV em microscópia .....	3
Figura 2.2- Estilos de Liderança.....	12
Figura 2.3- Estilos de Inovação .....	26

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1- Repartição dos inquiridos por género .....	39
Gráfico 4.2- Repartição dos inquiridos por habilitações literárias .....	40
Gráfico 4.3- Repartição dos inquiridos por situação profissional .....	41
Gráfico 4. 4- Repartição dos inquiridos por função que executa na empresa .....	43
Gráfico 4.5- Dificuldades de adaptação à nova realidade .....	46
Gráfico 4.6- Continuação da implementação das estratégias utilizadas no início da pandemia .....	47
Gráfico 4.7- Medidas de prevenção contra COVID-19 no local de trabalho .....	48
Gráfico 4.8- Dificuldade em regressar ao escritório após teletrabalho .....	49
Gráfico 4. 9- Inovação para garantir a sobrevivência da organização.....	51
Gráfico 4.10- Impacto da COVID-19 na inovação.....	52
Gráfico 4.11- Melhorou ou prejudicou o negócio .....	52
Gráfico 4.12- A pandemia serviu para testar as organizações relativamente à sua capacidade de inovação .....	55
Gráfico 4.13- Disponibilidade da empresa para acompanhar e apoiar a saúde mental dos trabalhadores.....	59

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1- Repartição dos inquiridos por faixa etária.....	39
Tabela 4.2- Repartição dos inquiridos por área onde trabalham .....	41
Tabela 4.3- Frequências e percentagens dos inquiridos em função da Capacidade e Adaptação Empresarial.....	44
Tabela 4.4- Frequências e percentagens dos inquiridos em função da forma como trabalharam no início da pandemia.....	46
Tabela 4.5- Frequências e percentagens dos inquiridos em função do confinamento ser favorável à inovação .....	54
Tabela 4.6- Frequências e percentagens dos inquiridos em função da Inovação Empresarial .....	54
Tabela 4.7- Frequências e percentagens dos inquiridos em função dos tipos de Inovação.	55
Tabela 4.8- Frequências e percentagens dos inquiridos em função do principal Sentimento/ Emoção .....	57
Tabela 4.9- Frequências e percentagens dos inquiridos em função dos Sentimentos/ Emoções .....	58
Tabela 4.10- Teste KMO e Bartlett .....	60
Tabela 4.11- Comunalidades .....	60
Tabela 4.12- Variância Total explicada.....	61
Tabela 4.13- Matriz de componente rotativa.....	62
Tabela 4.14- Alfa de Cronbach.....	63
Tabela 4.15- Média da capacidade da adaptação empresarial.....	63
Tabela 4.16- Teste de KMO e Bartlett .....	64
Tabela 4.17- Comunalidades .....	64
Tabela 4.18- Variância total explicada .....	65
Tabela 4.19- Alfa de Cronbach.....	65
Tabela 4.20- Matriz de componente rotativa.....	66
Tabela 4.21- Estatísticas de item .....	66
Tabela 4.22- Teste KMO e Bartlett .....	67
Tabela 4.23- Comunalidades .....	67
Tabela 4.24- Variância total explicada .....	68
Tabela 4.25- Alfa de Cronbach.....	68
Tabela 4.26- Matriz de componente rotativa.....	69

Tabela 4.27- Estatística de item..... 69

## **LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS**

**CC-** Código Civil

**CSC-** Código das Sociedades Comerciais

**GLOBE-** Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

**Lda-** Limitada

**SA-** Sociedade Anónimas

**OCDE-** Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

**SARS- CoV-2-** Síndrome Respiratória Aguda Severa Coronavírus 2

**SPSS-** Statistical Package for Social Sciencies

**TIC-** Tecnologias de Informação e Comunicação

# 1. INTRODUÇÃO

A pandemia por COVID-19 obrigou as pessoas a mudarem a forma como vivem, trabalham e socializam, assim como mudou radicalmente a dinâmica das instituições devido ao distanciamento social para conter o avanço da doença. As organizações tiveram de procurar adaptar-se à nova realidade sob pressão, através da inovação, uma vez que se depararam com a preocupação relativamente à sua continuidade no mercado, devido, numa fase inicial e de forma geral, à queda de produtividade. Para evitar esta queda, as organizações tiveram as equipas de trabalho como estratégia de gestão, o que também permitiu a redução dos custos, aprendizagem com as experiências, soluções mais criativas para a resolução de situações inesperadas no meio empresarial e, naturalmente, processos de tomada de decisão mais fundamentados (Costa, 2012).

Muitas empresas encararam este cenário como uma oportunidade para o crescimento. Por isso, devem de estar atentas às novas tendências, visto que se apresentam como novas oportunidades. É correto afirmar que inovar em formas de trabalho atrai clientes, aumenta as possibilidades de sobrevivência e torna as empresas mais competitivas em períodos críticos. Como refere Ozimek (2020), as empresas tiveram de começar a implementar os seus empregos de forma remota, o que levou a um avanço muito elevado das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e, conseqüentemente, à criação de novos empregos executados à distância. Neste sentido, é fundamental que os líderes estejam disponíveis para processar os conflitos e treinar os membros da organização para melhorarem o seu desempenho no trabalho (Robbins, 2005).

A escolha pelo tema deve-se ao gosto pessoal do autor, devido às áreas que foram desenvolvidas e relatadas. Tanto o tema da inovação como o tema da capacidade de adaptação, estão relacionados com a área dos estudos abordados na vida académica do autor ao longo dos anos, deixando suficientemente à vontade para realizar uma investigação. Relativamente ao tema da COVID-19, deve-se ao facto de ter levado o autor a passar grande parte dos anos de licenciatura em casa e, por isso, querer entender como esta fase teve impacto nas organizações e nos indivíduos.

É importante referir que esta investigação está dividida em 7 capítulos. O primeiro, revisão da literatura, foi feita uma investigação aprofundada de cada um dos pontos essenciais para enquadrar o autor e os leitores dos aspetos que vão ser investigados e

analisados posteriormente, com o recurso a artigos, revistas e *sites* com carácter científico. Também foram apresentadas as hipóteses de investigação e os principais objetivos a serem investigados.

A presente dissertação aborda as temáticas da inovação e capacidade de adaptação enquanto ferramenta essencial para a sobrevivência das organizações nesta fase inesperada que foi a pandemia. Esta investigação destina-se a compreender a forma como as emoções, sentimentos, a maneira como as empresas e pessoas se adaptaram à nova realidade, bem como as mesmas se adaptaram e inovaram, tem impacto na organização como um todo, traduzindo-se nos principais objetivos do trabalho.

No segundo capítulo, foi apresentada e explicada a metodologia escolhida para ser seguida neste trabalho. A recolha de dados e a forma como serão tratados os mesmos também são referenciados. Desta forma, foi elaborada com base num foco quantitativo através da realização de um questionário realizado a uma região, isto é, Grande Lisboa e Vale do Tejo, independentemente do tipo de organização, através da partilha do mesmo pelas redes sociais e com a deslocação a algumas empresas para entregar um cartão com um *qr code* para o acesso direto ao *link*. Para a análise dos dados obtidos, recorreu-se ao programa *SPSS Statistics* para a codificação de dados, bem como para a realização da análise multivariada.

No terceiro capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com o inquérito. É nesta fase que se dá o confronto entre a teoria dos autores e a parte prática. Seguidamente vem a conclusão que tem como principal objetivo, como o nome indica, concluir as várias partes do trabalho, nomeadamente da revisão de literatura e da parte prática dos inquéritos. Pretende-se apresentar, como já foi anteriormente mencionado, a forma como as empresas e os indivíduos das organizações se adaptaram e inovaram, bem como as principais emoções sentidas, assim como se ainda seguem alguma destas práticas passado a fase crítica da pandemia.

Neste capítulo, também são abordadas as principais limitações e sugestões para que futuros autores possam tirar ideias e proveito desta investigação. A bibliografia tem como finalidade apresentar as obras que foram tidas em consideração na realização do trabalho, tendo como base os normativos usados para a realização de trabalhos no ISCAL. Para terminar, os apêndices, onde se encontra o questionário, a fotografia e o cartão utilizados para a distribuição do mesmo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. O SURGIMENTO DO FENÓMENO DA PANDEMIA COVID-19

A pandemia do novo coronavírus, Síndrome Respiratória Aguda Severa Coronavírus 2-SARS- CoV-2, surgiu em dezembro de 2019 na província de Hubei em Wuhan, mais propriamente na China. Têm sido uma grande ameaça à saúde pública em todo o mundo nas últimas décadas, pois é o terceiro coronavírus conhecido que causa perturbações respiratórias, podendo ser fatais em humanos.

As autoridades chinesas, em janeiro de 2020, confirmaram a existência de um novo coronavírus. Até às últimas décadas, excepcionalmente causava doenças mais graves em humanos do que a constipação comum.

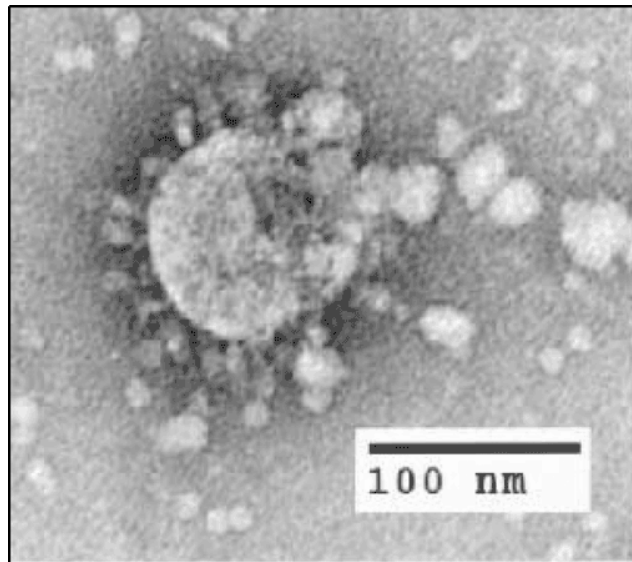


Figura 2.1- SARS-COV em microscopia

Fonte: F.A. Murphy e S. Whitfield, CDC disponível em

<https://www.cdc.gov/sars/lab/images.html>

O vírus espalhou-se rapidamente para diferentes países, o que provocou grandes perdas financeiras e ameaças para a vida humana. A expressão “corona” vem do latim que significa coroa. Na figura acima, conseguimos observar o vírus SARS-COV em microscopia.

Estava essencialmente associada a um mercado de peixe, onde também eram comercializados outros animais, como mamíferos, por exemplo. Wahed et al. (2020, pág. 1242) referem como sendo “um vírus RNA que leva a uma síndrome respiratória aguda,

sendo transmitido, através de secreções respiratórias de pessoa para pessoa, ou através da contaminação de superfícies e objetos.“

Sobre este assunto, Arias et al. (2021) afirmam que a doença será objeto de pesquisa, muitos diagnósticos, intervenções e os resultados associados à mesma não são únicos, pois são utilizados em outros contextos, principalmente relacionados ao sistema respiratório, como as doenças respiratórias crônicas.

A Alfa foi a primeira variante de grande preocupação identificada em novembro de 2020 no Reino Unido, visto que apresentava vinte e três mutações que a diferenciavam da estirpe original e era 50% mais transmissível.

Na África do Sul, apenas um mês depois, foi identificada pela primeira vez a variante Beta. Esta tinha oito mutações na proteína viral, algumas ajudavam o vírus a resistir às defesas imunitárias do nosso corpo. Em janeiro de 2021, foi identificada a variante Gama com vinte e uma mutações, das quais dez estavam na proteína *spike*. Esta proteína, caracteriza-se por ser a “chave” para entrar na célula humana, sendo que conecta o microrganismo para iniciar a infecção. É pertinente referir que algumas das mutações, ou seja, mudanças, eram altamente transmissíveis, o que levou a algumas pessoas a voltarem a ficarem infetadas, não sendo a imunidade adquirida suficiente para as proteger de novas infecções contra diferentes variantes do vírus.

A Delta foi uma das mais perigosas e contagiosas. Foi identificada na Índia, em maio de 2021, dominando quase todos os países no final do mesmo ano. Com as treze mutações, sendo sete na proteína *spike*, provocou infecções mais duradouras e aumentou mil vezes a produção de vírus nos corpos das pessoas infetadas.

Contudo, a variante Ómicron é entre duas a quatro vezes mais contagiosa do que a anterior, pois tem mais de cinquenta de mutações no geral e pelo menos trinta na proteína *spike*, algumas ajudaram-na a escapar melhor dos anticorpos do que todas as versões anteriores.

## **2.2. O PAPEL DA COVID-19 NA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.2.1. ORGANIZAÇÃO**

O conceito «organizações» é de aplicação corrente, tendo sofrido alterações ao longo do tempo, relativamente ao seu contexto prático e social. É importante referir que a literatura em torno deste termo é abrangente e complexa. Por vezes, a definição “pessoas” é aquela que apresenta mais enquadramento nesta definição.

À primeira vista, a definição não aparenta levantar muitas complicações, visto que as organizações são detetáveis na experiência quotidiana. “De uma forma simples, as organizações podem ser definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns” Cunha, M. et al (2007, pág. 38).

Marcovitch (1972) argumenta que “quando um homem junta esforços com outros homens, surge a organização”, assim como, Chester Barnard (1938) que explica “uma organização consiste num sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas” (como citado em Venâncio, 2017, pág. 10).

Kamoche (2001, pág. 39) declara que organizações são “coletividades capazes de alcançar os seus objetivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objetivos”.

Scott (1987, pág. 22) enuncia que organizações são “coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”.

“As pessoas que desenvolvem a sua atividade na organização são vistas como relativamente indiferenciadas, ou seja, semelhantes entre si. Dessa indiferenciação resulta a ideia de coletividade, um conjunto homogêneo de indivíduos capazes de aderir incondicionalmente aos objetivos da organização” Cunha, M. et al (2007, pág. 41).

### **2.2.1.1. TIPOS DE ORGANIZAÇÕES**

De acordo com o Artigo 1.º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), sociedades comerciais são aquelas que tenham por objeto a prática de atos de comércio e adotem o tipo de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedade em comandita simples ou de sociedade em comandita por ações.

Nas sociedades anónimas, é possível constituir um tipo de sociedade em que o capital é dividido por títulos representativos que são facilmente transmissíveis (ações). Cada um dos sócios limita a sua responsabilidade e participação ao valor das ações que subscreveu (Artigo 271.º CSC). Este tipo deve ter no mínimo cinco sócios que são designados por acionistas que podem ser tanto pessoas singulares como pessoas coletivas, mas podem constituir-se com um único sócio se o mesmo for uma sociedade. O capital social não pode ser inferior a cinquenta mil euros e está dividido em ações de igual valor nominal. Apenas o património da sociedade pode responder perante aos credores pelas dívidas da respetiva sociedade. É importante referir que a denominação da empresa deve obrigatoriamente conter a expressão “sociedade anónima” ou “SA”.

Tendo como ponto de referência o artigo 190.º do CSC, a sociedade por quotas tem uma forma jurídica de empresa, com responsabilidade limitada, integrada por dois ou mais sócios, de que capital social da mesma está dividido por quotas, mas pode ser unipessoal, quando o sócio detém a totalidade do capital social. O nome da sociedade pode ser formado, com ou sem sigla, pelo nome de um ou todos os sócios, por denominação particular ou por ambos, acrescido obrigatoriamente pela expressão ‘Limitada’ ou ‘Lda.’. A sociedade deve ser administrada, assim como, representada por um ou mais gerentes, que são pessoas singulares com capacidade jurídica plena. Neste caso, quem gere a sociedade tem direito a salário estipulado pelos sócios.

Para terminar, nas sociedades por quotas, a soma do capital social, isto é, dinheiro que os sócios investem na sociedade, tem de ser fixado de forma livre no contrato da sociedade, correspondendo à soma das quotas de todos os sócios, que poderão ter ou não o mesmo valor entre si; contudo este valor não pode ser inferior a um euro por cada quota. Não existe a obrigação legal dos sócios liquidarem as dívidas com o seu património pessoal, por isso, em termos de responsabilidade perante os credores, apenas o património da sociedade responde perante as dívidas contraídas durante a atividade.

A sociedade em nome coletivo é formada inevitavelmente por duas ou mais pessoas singulares ou coletivas (sócios), na qual estes, respondem individualmente perante a sociedade, pela realização da entrada a que se obrigaram (em dinheiro, em espécie ou em indústria), assim como, pessoal e ilimitadamente pelas dívidas da sociedade (perante os credores da sociedade), subsidiariamente em relação à sociedade, mas solidariamente com os outros sócios, ao contrário do que acontece na sociedade referida anteriormente (Artigo 175.º CSC).

Por fim, a sociedade em comandita possui uma responsabilidade mista, que abrange sócios de responsabilidade ilimitada e sócios de responsabilidade limitada que assumem a gestão e a direção da sociedade. Os primeiros são nomeados de comanditados e cooperam com bens ou serviços, assumem responsabilidade pelas dívidas da sociedade, ilimitada e solidariamente entre si. Os últimos são os comanditários e contribuem com o capital, só respondem somente pela sua entrada no capital.

#### **2.2.1.2. IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE**

O conceito de sociedade, de acordo com o art.º 980º do Código Civil, é uma organização formada por quatro pressupostos cumulativos dispendo de mais dois se for comercial, objeto e forma em conformidade com o art.º 1º, nºs 2 e 3 do CSC, mais concretamente os recursos pessoais, patrimoniais, finalístico ou de fim imediato e teleológico ou de fim mediato, sendo o seu papel na sociedade amplo.

As empresas caracterizam-se por serem organizações que realizam atividades comerciais, produtivas, agrícolas ou de prestação de serviços tendo como principal objetivo a obtenção do lucro, isto é riqueza, através da produção de bens e serviços que satisfazem as necessidades dos clientes. A riqueza acumulada ao longo do exercício das suas atividades é distribuída, por um lado pelos Proprietários, mas por outro, pelos Colaboradores, Fornecedores, Estado e, por fim, pela Sociedade em geral, uma vez que as empresas devem ter salvaguardado um determinado montante para fazer face a imprevistos, evitando, desta forma, o endividamento.

As organizações, com a lei portuguesa, podem atuar com a utilização dos seus próprios meios, assim como com a sua própria responsabilidade, ficando o seu património nitidamente numa posição destacada relativamente ao património dos seus proprietários.

É importante referir que há inúmeras formas de fundar uma empresa, tendo em conta a atividade, objetivos e dimensão de cada uma. As empresas são pessoas e seguem um ciclo de vida que começa no nascimento (momento da sua constituição) e acaba na sua dissolução.

Para além do papel financeiro, as empresas também têm um papel cívico, visto que ajudam a resolver eventuais problemas que afetam a globalidade das pessoas. Por exemplo, as empresas patrocinam iniciativas de cariz cultural, científico e social.

### **2.2.1.3. O IMPACTO DA COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES**

O ano de 2020 começou como qualquer outro. Quando o mundo aceitou a pandemia causada pela COVID-19, foi necessário o adiamento das ideias, projetos e objetivos, desencadeando, naturalmente, nas crises económicas, políticas e sociais em todo o mundo; por isso as empresas tiveram de adaptar as suas estratégias de modo a tentar sobreviver.

Como resposta à preocupação crescente e para dar resposta aos problemas da população e dos seus próprios problemas económicos, os governos elaboraram um conjunto variado de estratégias. No dia 22 de março, entrou em vigor o decreto relativamente à adoção do regime de teletrabalho obrigatório quando as funções o permitiam, assim como o encerramento de ensino e a proibição de celebrações religiosas, entre outros. Esta crise e as medidas necessárias à sua contenção manifestaram-se num choque muito severo sobre o tecido empresarial português.

O Presidente da República declarou o estado de emergência em todo o país, no dia 18 de março de 2020, após serem registados 642 casos, com o objetivo de controlar o vírus, salvar vidas e garantir que os serviços de bens essenciais continuassem disponíveis. A população limitava-se a deslocar-se ao que era essencial, apesar de reduzir alguns direitos humanos para salvar a vida de todos os portugueses.

Segundo Anderson, Heesterbeek et al. (2020) o principal foco das operações, foi a nivelção da curva de infeção, para minimizar a probabilidade dos contágios e naturalmente o número elevado de mortos e internados. Infelizmente, apesar dos esforços o número de infetados foi subindo radicalmente, assim como a procura dos recursos limitados existentes nos hospitais, por exemplo os equipamentos, materiais e medicação, bem como dos profissionais de saúde. A COVID-19 obrigou as organizações de saúde a reconsiderar as suas operações, o modelo de cadeia de abastecimento, particularmente com recursos materiais, na gestão dos acessos e na prestação de cuidados centrada na pessoa com doença (Leite et al., 2020).

No segundo trimestre de 2020, os primeiros resultados alcançados mostraram uma quebra bastante significativa da atividade das organizações, com consequências muito desfavoráveis sobre a sua liquidez. O setor do alojamento e restauração foi o mais afetado com a pandemia, visto que inicialmente a população não podia sair de casa nem, naturalmente, viajar/ fazer refeições fora de casa, ou quando começou a ser possível, existiam muitas limitações, como por exemplo a obrigação de apresentar um teste negativo e/ou o comprovativo de vacinação. O impacto sobre o emprego foi relativamente contido, devido à prática do teletrabalho e pela presença alternada nas instalações. Ainda estamos a viver a pandemia, e suas consequências continuarão a ser analisadas e discutidas, dos pontos de vista empresarial, social e ambiental.

O autor Lima Filho (2012, pág. 34) define:

“O teletrabalho é a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a empresa, mediante o recurso a tecnologias que facilitam a informação e a comunicação”.

Por vezes, a mudança do local de trabalho pode implicar riscos, como a diminuição da produtividade, empenho e atenção dos colaboradores. Contudo, a pesquisa feita em 2020 por Robert Walters, a produtividade em Portugal aumentou devido a seis fatores:

- Flexibilidade nos horários de trabalho;
- Mais autonomia;
- Trabalhar num ambiente mais confortável e relaxado;
- Maior capacidade de concertações;
- Menos tempo perdido em deslocações para o escritório;
- Menos reuniões.

Relativamente ao que foi anteriormente mencionado, Nilles (1994) completa o aumento da educação dos filhos e benefícios ambientais, como a poluição, consumo de energia e combustíveis. Como desvantagens referiu a diminuição do contacto físico e social e o crescimento da utilização das tecnologias. Os problemas tecnológicos eram um obstáculo, pois foi uma mudança rápida não planeada.

Ozimek (2020) indica que as empresas passaram a implementar muitos empregos de forma remota, o que vai levar à criação de novos empregos destinados a serem executados à

distância devido às TIC. Naturalmente, as necessidades de deslocações para o trabalho vão-se reduzindo conforme o aumento do teletrabalho, o que vai levar à diminuição das despesas com os combustíveis, transportes públicos e estacionamento (Morgan, 2004, Kurland & Bailey, 2002).

Pyoria (2011) refere que o teletrabalho leva à diminuição das interrupções devido a distrações, reuniões por vezes desnecessárias, pedidos de colegas e superiores hierárquicos que podem ter impactos negativos na produtividade, o que leva ao aumento de paz e concentração, pois tendo as condições propícias, os trabalhadores poderão focar-se no desempenho das suas funções e fazer um uso mais eficiente do seu tempo.

Capul e Garnier (1996, pág. 363) definem

Produtividade como uma relação entre os bens produzidos e os fatores utilizados na produção, isto é, o tempo do trabalho, matérias-primas e a quantidade de produtos, enquanto resultado do processo de produção, que é gerada por uma unidade de fator produtivo.

De acordo com Peláez et al. (2021), a crise levou ao aumento do número de teletrabalhadores, na inovação dos produtos e serviços, nos processos e na organização digital das empresas. É correto afirmar que o confinamento levou as organizações a testarem novas maneiras de trabalho, onde muitos métodos foram adaptados à nova realidade, como por exemplo as reuniões presenciais passaram a realizar-se por videochamada.

Como nem tudo é perfeito, o trabalho à distância não é exceção, existem alguns procedimentos que são melhores executados pessoalmente, por exemplo, negociações, decisões críticas de negócios, sessões de *brainstorming*, sessões de *feedback* sensível e integração de novos funcionários, pois são atividades que podem perder parte de sua eficácia quando realizadas remotamente.

### **2.2.2. LIDERANÇA**

O conceito «liderança» é bastante complexo, pois interliga todas as áreas de uma organização; desta forma, não existe uma definição universal para este conceito. No entanto, foram desenvolvidas inúmeras teorias ao longo das últimas décadas.

O autor Bergamini (2009) assegura que o aparecimento de um grande número de conceitos sobre este tema, conduziu a dificuldades para delinear de forma mais clara e completa a compreensão da matéria.

Há diferenças entre liderança e gestão. O primeiro conceito consiste em “mobilizar, inspirar, encorajar e conduzir as pessoas por caminhos e para destinos com os quais se identificam”. O segundo “dar ordens, premiar e punir, comandar e controlar, tendo por base o exercício de uma posição autoridade formal” (Rego & Cunha, 2016, pág. 19).

“Liderança influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico” Tannenbaum et al. (1961, p.24).

Uma das definições mais recentes sobre este tema é: “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns” (Rego & Cunha, 2016, p. 21).

Contudo, a definição da GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), é a mais completa: “A liderança é a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” House et al. (1999, pág. 184).

Apenas ocorre liderança quando os subordinados apoiam os ideias do líder de livre e espontânea vontade, em que a confiança que os seguidores têm pelo líder se mede através da capacidade do mesmo conseguir envolver o seu capital humano na tomada de decisões.

“É a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes” (Senge, 1998, p. 6).

#### **2.2.2.1. ESTILOS DE LIDERANÇA**

Maximiano (2000, pág. 343) refere que “Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipa, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal. É importante referir que existem mais estilos; no entanto, estes foram os abordados na literatura.

Na figura seguinte podemos observar um resumo dos estilos de liderança que serão seguidamente mencionados e detalhados.



Figura 2.2- Estilos de Liderança

Fonte: Elaboração própria

Corrêa (2011, p. 27), define líder autoritário como sendo um líder que:

Ordena as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O dirigente determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo determinando qual a próxima tarefa que cada um dos liderados deve executar. O líder é dominador e é exclusivo nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Para Maximiano (2000) na liderança liberal, o líder não toma as decisões, têm atitudes opostas e um desempenho mais baixo. Neste tipo de liderança, o líder ouve, confia nas opiniões dos liderados que têm liberdade total nas decisões e o líder participa pouco nas decisões da organização.

Relativamente ao estilo democrático, Natsume (2016) refere que este é intermediário de alguns processos e procura alinhar todos os interesses da organização tendo em atenção os desejos dos subordinados. Procura encorajar os seus colaboradores a tomarem suas próprias decisões. É importante referir que este tipo de líder observa mais do que participa nas resoluções que seus liderados planeiam para o bem comum da equipa e da organização.

É importante salientar que não existe um tipo de liderança ideal que funcione em qualquer empresa ou situação, visto que nem sempre o estilo escolhido será o mais correto dentro da organização, tendo em conta o meio envolvente interno e externo, pois em algumas situações

pode proporcionar benefícios e resultados, mas noutras pode ter impactos negativos. Por isso, as empresas devem ter em conta os estilos que se adaptam à ocorrência atual para alcançarem o melhor resultado possível. A liderança também influencia na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, pois as necessidades e expectativas das pessoas mudam constantemente assim como o mundo corporativo. Portanto, as práticas e técnicas gerenciais também devem mudar (Silva, 2011).

#### **2.2.2.2. A SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS**

A chave para um bom funcionamento de uma organização é uma boa liderança, em que o líder deve saber trabalhar com cada um dos colaboradores, uma vez que não são todos iguais, têm desejos e objetivos diferentes. Sem liderança, as organizações seriam muito confusas e não era possível desempenhar as funções com exatidão ou eficiência e, naturalmente, as pessoas estariam desmotivadas, desequilibradas, sem controlo ou direção, sendo mais difícil atingirem e contribuírem para os objetivos da empresa.

As culturas de liderança que desenvolvem a consciência coletiva através do diálogo são capazes de aprender mais rapidamente gerir melhor as pressões existentes nas empresas, uma vez que diminuem a dissonância e usam-na para originar diversas interpretações e perspectivas em processos complexos de mudança, decidir e agir de maneira mais informada. Robbins (2005) afirma que “Os líderes são administradores de conflitos. Quando surgem as desavenças, eles ajudam a processar o conflito. Os líderes são treinadores, definindo os papéis e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho”.

Alguns autores consideram que os líderes são fundamentais para o sucesso ou fracasso de toda a organização. Afonso (2010, p. 63) considera que o papel dos líderes é escasso ou nulo e que é necessário deixar de romantizar a liderança.

É correto afirmar que é fundamental e indispensável o líder conhecer o ambiente Organizacional. Segundo o autor Chiavenato (2002, pág.75)

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspetos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades

personais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

O objetivo da liderança é influenciar todos os elementos da organização a alcançarem objetivos e desejos que os superiores tinham planejado, através da motivação que passam. Por esta razão, é pertinente afirmar que uma está ligada à outra.

Entende-se por motivação “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998, p. 11).

Para o líder conseguir motivar as pessoas têm de dar a conhecer as metas e os objetivos para que saibam onde chegar e o porquê de quererem chegar lá; mas, para isso, também precisam de estar motivados para transmitirem essa confiança. Os empregados precisam de ter motivos para trabalhar, para se empenhar nas tarefas solicitadas, e um bom líder precisa perceber como trabalhar a motivação de cada um para promover um ambiente saudável, que proporcione o crescimento tanto da empresa como do próprio funcionário. No entanto, a motivação não aparece do nada: é fundamental ser fomentada diariamente numa organização, uma vez que é um decurso instável tanto no tempo como no espaço e desenvolvido em cooperação de esforços entre hierarquias organizacionais.

Por fim, é essencial referir que os trabalhadores procuram confiança nos seus líderes. Só vão confiar se sentirem que a liderança se preocupa com cada uma das pessoas, assim como com a comunidade e com a humanidade. Para além disso, os líderes deveram demonstrar que têm um plano, não precisam de saber ao pormenor, contudo devem revelar os motivos das suas decisões. A competência para responderem às necessidades dos colaboradores aumenta a confiança, apesar de existirem necessidades de maior diferença, tratam da mesma forma.

### **2.2.2.3. O IMPACTO DA COVID-19 NA LIDERANÇA**

A liderança após o aparecimento da COVID-19 ganhou ainda mais importância para a sobrevivência das organizações, visto que os colaboradores e os clientes se encontraram num cenário desconhecido. Com isto, era fundamental que todos os envolvidos nas organizações atuassem com rapidez para ser possível manter os níveis de produtividade, enquanto adaptavam a forma de trabalhar no curto e no longo prazo. Não é fácil avaliar como as organizações estão a lidar com estas questões depois do aparecimento da pandemia, visto que deixou um número de marcas significativas. Mais importante do que pensar em alcançar

um determinado número de vendas, é traçar determinadas estratégias para atrair o público, melhorar a experiência e fortalecer a imagem. As empresas estavam e continuam a fazer isto para superar a crise provocada pela COVID-19 de forma a potenciar o lucro ao mesmo tempo que garantem a saúde financeira.

Segundo o autor Dunn (2020), a complexidade dos procedimentos e as incertezas, com a pandemia, dentro das empresas aumentaram e, naturalmente, nas suas lideranças. Para ser possível uma empresa se tornar mais adaptativa, é indispensável a existência de um líder com as competências essenciais para melhorar e incentivar o desempenho adaptativo. Em tempos de crise que conduzem inevitavelmente a inseguranças e mudanças, a liderança tem o papel de compreender e definir uma estratégia, fortalecer a organização, envolver as pessoas e saber influenciar e liderar, tanto os outros, como a si próprio para o melhor contexto. Por isso, a pandemia colocou à prova a liderança, mostrando que ser um bom líder num período de crise complicado como o que vivemos, e ainda se faz sentir, é ser alguma ajuda na formação da empresa a responder a este tipo de eventos não esperados (Gurr & Drysdale, 2020).

Deve existir uma concordância entre a procura e os riscos, de acordo com Bennis (2015), um bom líder domina a situação apesar de ser perigosa e destrutiva. Com isto, os líderes que detêm um grande conhecimento de liderança e mudança estão mais aptos para liderar, com sucesso, uma empresa durante os tempos de incerteza (Gurr & Drysdale, 2020).

As medidas implementadas durante a pandemia foram pensadas para o curto-prazo; porém os efeitos estão a ter uma abrangência superior, uma vez que os trabalhadores, em Portugal, foram ou estão a ser abrangidos por medidas de proteção laboral. Por outro lado, muitos trabalhadores a nível mundial passaram a trabalhar remotamente, total ou parcialmente, depois da pandemia, o que levou os mesmos a experienciar mudanças na vida profissional devido à COVID-19.

Todos os acontecimentos mostraram a necessidade de a liderança assumir uma extrema importância para criar um ambiente positivo e saudável para proporcionar uma equipa colaborativa e produtiva.

Com isto, surgiram dois tipos de líderes para responder ao novo foco nas pessoas e nas relações humanas. O primeiro tem uma postura inclusiva, empatia, uma comunicação assertiva e apresenta uma mente aberta. Este encoraja os seus colaboradores a serem genuínos no trabalho e com força de trabalho cada vez mais diversificada.

O último apresenta uma postura de servidor que dá valor às opiniões dos outros, também elogia, encoraja, apoia o crescimento e desenvolvimento de todos os envolvidos na organização e dá *feedbacks* valiosos para o crescimento.

### **2.2.3. EQUIPAS DE TRABALHO**

O trabalho em equipa é cada vez mais valorizado nas organizações e tem sido incentivado em praticamente todas as áreas da atividade, devido ao impacto no crescimento de cada elemento da organização. Por outras palavras, as equipas estão a transformar-se no principal meio para realizar o trabalho no mundo.

As organizações utilizam as equipas como estratégia de gestão, o que permite aumentar a produtividade e diminuir os custos, potenciar a aprendizagem com as experiências, soluções mais criativas para resolverem os problemas do meio empresarial e processos de tomada de decisão mais fundamentados (Costa, 2012).

Segundo o mesmo autor, uma equipa de trabalho traduz-se como um conjunto de pessoas que tem atitudes e valores semelhantes que interagem desempenhando diferentes papéis alinhados com a cultura organizacional e pretendem atingir os mesmos objetivos. Existem energias positivas devido ao esforço alinhado da interação humana e da estimulação permanente entre todos os envolvidos, em que os esforços de cada um resultam num nível de desempenho superior à soma das contribuições individuais.

Por outras palavras, os membros de uma equipa partilham objetivos, decisões, responsabilidades e resultados, o que faz com que o trabalho seja complementar e interdependente, visto que para além das necessidades da equipa, são tidas em conta as necessidades individuais. Logo, o sucesso e o fracasso de apenas um dos elementos reflete-se no sucesso ou no fracasso de toda a equipa, o que denota a importância da contribuição individual na performance total.

Consequentemente, há uma necessidade de estimular os membros da equipa para que tenham um sentimento de integração, que permitirá potenciar a existência de sucesso.

A equipa executa tarefas que são importantes para a missão da empresa e que estão ligadas profissionalmente, uma vez que os resultados de desempenho têm efeito direto no ambiente externo e interno à própria equipa (Putente- Palacios, 2009).

As habilidades dos membros da equipa devem ser complementares, devem ter preocupação com o crescimento individual de cada um e com o alcance do objetivo comum, visto que a

individualidade de cada membro vai beneficiar todos os interessados a partir da exploração do potencial de cada um (Hardingham, 2000).

Há reconhecimento das diferenças, aceites e trabalhadas, assim como a abertura para compartilhar as particularidades e a interação com o inesperado sem imposição de garantias prévias (Weber & Grisci, 2010).

Para além de trabalhar as questões individuais é necessário estarem dispostos a enfrentar as situações propostas. “Equipes de trabalho são consideradas fortes alavancas para o desempenho das organizações, as quais têm necessidade de estarem sempre à frente no mercado, inovando e produzindo cada vez mais” (Souza & Putente-Palacios, 2009, p. 1).

As organizações que querem atingir vantagens competitivas relativamente às suas concorrentes no mundo que está em contínua mudança, devem apostar nas suas equipas (Robbins & Judge, 2013).

Segundo Moscovici (1994), a intervenção psicossocial permite o desenvolvimento da equipa que compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação e desenvolvimento interpessoal no contexto da empresa.

Robbins (2005) expõe quatro pré-requisitos fundamentais que permitem o desenvolvimento das mesmas de maneira eficaz, mas não pode ser visto como algo que não pode ser feito de outra forma, pois o líder deve se adaptar à sua equipa:

- Contexto;
- Composição;
- Projeto de trabalho;
- Processo.

Como já foi referido, para uma equipa ser eficaz tem de possuir recursos adequados, liderança eficaz e um clima de confiança. É importante para que continuem motivados, existir uma avaliação do desempenho, o que permite perceber onde cada um errou e um sistema de recompensas que reflita e premeie as contribuições. Seguidamente, os elementos devem ter especializações técnicas e competências que possibilitem a resolução de problemas e tomadas de decisões e relações interpessoais.

### **2.2.3.1. O IMPACTO DA COVID-19 NAS EQUIPAS DE TRABALHO**

O trabalho à distância originado e imposto pela pandemia conduziu a uma grande experiência social à escala mundial, mas não significou um menor impacto nas estruturas de gestão de pessoas dentro das organizações. O departamento destinado à Gestão de Recursos Humanos teve de fazer um esforço relativamente ao apoio que prestava a todos os trabalhadores, aos seus líderes e na manutenção de organizações ligadas, produtivas e mantendo o compromisso com os seus objetivos.

Apesar do distanciamento, o trabalho obrigou os trabalhadores a esforçarem-se para manterem a proximidade e que teria de ser feita de forma diferente, através da conexão regular e comunicação. Um ponto positivo foi adaptação da generalidade dos trabalhadores, uma vez que desenvolveram maior tolerância para com as diferentes realidades, aumentou a proximidade entre todos, assim como a maior preocupação com o bem-estar dos colegas. É correto afirmar que obrigou ao aumento da humanização das relações pessoais no ambiente empresarial.

Segundo os autores Estrada e Koutronas (2020), as medidas de isolamento e distanciamento social provocaram inúmeras alterações tanto na vida e rotina de pessoas como nas instituições de trabalho e da sociedade como um todo, levando, naturalmente, a crises no contexto da saúde pública e da economia.

Coutinho (2020), responsável do *Global Operations Center* da Altice Portugal, considera que o método de trabalho nunca mais será o mesmo, depois do fim da crise pandémica do novo coronavírus, que inevitavelmente, levou a uma grande percentagem das empresas a optar pelo teletrabalho por forma a garantir o bem-estar e segurança de todos da organização. Com isto, quer dizer que os métodos de trabalho e as maneiras de trabalhar passaram a ser diferentes. Referiu que “Pontualmente, as pessoas podem sempre recorrer ao teletrabalho, é algo que a empresa possibilita aos colaboradores, mas não é normal ter uma equipa de supervisão inteira a poder trabalhar cerca de 80% a 90% das pessoas remotamente”.

Os resultados de um estudo efetuado por Larson et al (2020) revelam que o distanciamento social pode levar à solidão devido à ausência de interação com os colegas de trabalho, sendo um momento importante para solidificar a cultura organizacional. Por outro lado, a ausência da supervisão dos superiores pode levar a uma sensação de desorganização ou falta de foco, seja ele feito de forma remoto ou não.

O aparecimento desta crise foi difícil para as empresas, mas para os trabalhadores em particular, uma vez que existia a insegurança no emprego, a motivação de muitos trabalhadores diminuiu devido ao regime de *lay off* e os problemas de saúde. O seguimento da saúde mental das equipas foi substancial para que todos estivessem motivados e fossem produtivos. Muitos membros sentiam ansiedade e stress provocado pela pandemia quando voltaram ao trabalho. Para outros, depois de tantos meses de autoisolamento foi uma fonte de angústia.

Posto isto, foi importante identificar as inseguranças e emoções sentidas quando se realizou a transição entre trabalhar em casa e voltar para o escritório, através de reuniões individuais, de modo a obter uma imagem mais aprofundada. Desta forma, foi possível definir objetivos tendo em conta as capacidades de cada um sem diminuir ainda mais a motivação. As organizações tiveram de estabelecer objetivos a curto prazo para manterem-se flexíveis e conseguirem adaptar-se às mudanças inesperadas.

Vários autores (e.g. Brooks et al. 2020) referem alguns sentimentos que desequilibraram o estado de bem-estar psicológico da população em situação de distanciamento social:

- Sentimento de confinamento/aprisionamento;
- Tédio e Angústia;
- Confusão e insegurança pelas informações sobre a pandemia;
- Frustração e raiva;
- Incerteza quanto ao tempo de duração do confinamento, distanciamento social e pandemia;
- Preocupações com a falta de alimentos;
- Solidão e Ansiedade;
- Medo da perda de emprego e renda;
- Preocupações relativas a um possível endividamento;
- Medo de perder pessoas da família, assim como saudades e falta das mesmas.

Deve-se ter em conta os elementos que provocaram o agravamento das alterações vividas em relação às rotinas de trabalho, não somente os eventos que os tocaram diretamente e que se relacionaram com sua condição de profissionais.

Solomon (2020) no artigo no Jornal JornalismoPortoNet indica que “Antes do vírus, um dos problemas que estas pessoas que trabalhavam em casa reportavam era que se sentiam menos envolvidos nas políticas da empresa. A sua presença não era tão proeminente e não sabiam o que estava a acontecer na organização. Isso pode ser um problema, porque grande parte do que acontece numa empresa, acontece entre reuniões e relatórios, nas conversas de corredor”.

O mesmo autor também refere que “As pessoas muitas vezes se divertem enquanto trabalham, fazem compras *online* e coisas do tipo, ou trabalham enquanto se divertem. Eles não têm mais essa fronteira, especialmente quem tem crianças em casa. As empresas perceberam que os trabalhadores não precisam estar o tempo todo focados e que trabalham bem de casa”.

### **2.3. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL**

O pragmatismo é fundamental no momento das tomadas de decisões do quotidiano. Neste sentido, a capacidade de adaptação deve estar presente, visto que desta forma, todos os elementos vão estar preparados para as mudanças rápidas e imprevisíveis do mercado que está em constante desenvolvimento. A melhoria contínua é um valor importante.

De acordo com a teoria das capacidades, a de adaptação é um importante e complexo conceito. Consiste em ser capaz de se ajustar, acomodar, mudar perante um cenário de rutura (Miles, 1978).

Esta adaptação pode acontecer de modo gradual, evolutivo ou por meio de rutura (Folke, 2010). A adaptação das empresas está diretamente relacionada com o modo como estas coordenam e combinam os seus diferentes processos de adaptação (Pike, 2010).

Teece (1997) destaca que a criação de riqueza, em regimes de alta mudança tecnológica, depende substancialmente da capacidade tecnológica, organizacional e da gestão da empresa.

Para as pequenas e médias empresas é possível que as ações macroeconómicas não sejam suficientes, como sejam a abertura de linhas de crédito e a prorrogação de dívidas. Para tal efeito, será necessária uma transformação no modelo de negócios, na estratégia e no planeamento (Marcelino, 2020).

A dimensão da empresa influencia a sua recuperação, dado que as empresas mais resilientes são capazes de, mais rapidamente, se adaptarem (Pike, 2010). A competência dos gestores

da empresa para que ela se adapte e se modifique diante de mudanças, é uma habilidade para reagir de forma positiva, contribuindo para a promoção de uma gestão mais eficaz (Conner, 1995).

É pertinente salientar que a COVID-19 mostrou que as empresas sobrevivem se se adaptarem e atuarem de forma inovadora e competitiva perante uma mudança.

O autor Peter Drucker (1999, pág. 79) também afirma que:

enfrentamos longos anos de profundas mudanças. Estas não são primordialmente económicas ou tecnológicas. São mudanças em demografia, política, na sociedade, em filosofia, e acima de tudo, na visão de mundo. A teoria e a política económica possivelmente não serão eficazes por si mesmas nesse período. E também não existe uma teoria social para um período como este. Somente décadas depois, terminado o período, é que são desenvolvidas teorias para explicar o que aconteceu. Mas algumas coisas são certas: por exemplo, é inútil tentar ignorar as mudanças e fingir que o amanhã será como ontem.

As organizações valorizam os trabalhadores flexíveis, porque são mais valiosos e permitem um trabalho mais eficaz. Um trabalhador que seja flexível tem a capacidade de alterar a visão que tem em relação às tarefas tendo em conta as preferências dos interessados e de acordo com os requisitos de cada situação. Assim como são capazes de assumir com sucesso mais responsabilidades e trabalhos diferentes, pois estão empenhados em fazer o que seja necessário para realizarem a tarefa, visto que tem uma rápida e fácil capacidade de adaptação aos diferentes métodos de trabalho.

Visto do lado contrário, os trabalhadores também preferem líderes flexíveis, porque têm a capacidade de segurar talentos, o que implica uma gestão dos recursos humanos mais flexível. Com isto, os colaboradores sentem que é feito um esforço para garantir o cumprimento dos estilos e as necessidades pessoais, bem como sentem uma maior abertura sobre a forma como atingem os objetivos, através do *feedback*, orientação e reconhecimento individual que permite o aumento do desempenho e, conseqüentemente da produtividade.

### **2.3.1. O IMPACTO DA COVID-19 NA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL**

O procedimento de adaptação das estratégias dentro de uma organização numa circunstância fora do habitual como a crise que estamos a enfrentar é um procedimento complexo, que depende da interação dinâmica entre influência, tanto no ambiente externo como interno, Peter Drucker (1999). Como já foi referido anteriormente, William et al. (2017) vieram concordar, uma empresa deve compreender a dinâmica da crise na sua fase inicial para que a mesma esteja capaz de resistir de forma eficaz e eficientemente. Desta forma, é importante estabelecer funções e responsabilidades, através de formações para todos os elementos da equipa, pois é importante desenvolverem orientações estratégicas de resposta à crise (Feinglass & Chiweshe, 2020).

As empresas, segundo Dias (2020), durante estas fases deverão elaborar diferentes e variadas estratégias. O autor Cheng (2018) completa, declarando que as crises influenciam as estratégias adotadas dentro de uma organização, uma vez que as mesmas se adaptam às circunstâncias do meio envolvente, permitindo o desenvolvimento de capacidades e estratégias (Fainshmidt et al., 2017). Em consentimento com Eisenhardt e Martin (2000), Teece (2007), Teece et al. (1997) cit in. Martinez et al. (2019), as empresas estão treinadas para desenvolver de forma contínua as suas capacidades, recursos e estratégias, para lidar de forma eficaz com as alterações no ambiente externo. De acordo com Cheng (2018), o primeiro passo antes de decidir a estratégia de resposta à crise deve ser acompanhar, analisar e compreender as necessidades e desejos dos consumidores.

O isolamento social e as restrições das atividades económicas geraram um impacto significativo na economia e na sociedade, o que levou a muitas empresas encerrarem a sua atividade e, logicamente, à perda de emprego. Nomeadamente, alguns estabelecimentos, como as discotecas, não podiam exercer as suas atividades e, devido às restrições de circulação, o setor do turismo também não. Relativamente às empresas que conseguiram executar as suas atividades em teletrabalho, tiveram de garantir as condições mínimas aos funcionários para realizarem as suas funções a partir das suas residências.

Neste sentido, é fundamental as empresas terem a capacidade de se adaptarem e terem flexibilidade para conseguirem ultrapassar as dificuldades e acontecimentos inesperados. Por isso, devem estar atentas às novas tendências, visto que se apresentam como novas oportunidades. É correto afirmar que inovar em formas de trabalho atrai clientes, aumenta

as possibilidades de sobrevivência e torna as empresas mais competitivas em períodos críticos.

A flexibilidade no ambiente laboral ganhou uma grande relevância com o aparecimento do novo coronavírus. As empresas tiveram de adaptar as políticas de Gestão de Recursos Humanos para permitir a reflexão das modificações necessárias.

É importante referir que, de uma forma geral, a flexibilidade no trabalho envolve colocar em prática e aceitar as mudanças como forma de permitir a melhoria contínua de toda a organização e atender as necessidades de todos os envolvidos. Claramente, envolve a disposição, a capacidade organizacional e individual de adaptação às mudanças de expectativas e circunstâncias.

No atual contexto de continuação de transição, adaptação e compreensão da nova realidade a ser implementada, esta dissertação pretende investigar as mudanças efetuadas pelas organizações e como se adaptaram com o surgimento da COVID-19.

Os pequenos negócios foram os mais afetados, o que causou um impacto significativo na economia, uma vez que a crise pandémica está a contribuir para a taxa de mortalidade das pequenas empresas. Porém, tendem a destacar-se no mercado, devido à capacidade de adaptação e flexibilidade frente às adversidades. Além do mais, costumam ser mais criativas do que as grandes empresas, e isso pode contribuir para que as mesmas consigam permanecer capazes de ultrapassar as adversidades e criar oportunidades com os recursos disponíveis para estimularem a mudança. Neste cenário, algumas instituições identificaram oportunidades e alternativas como estratégias de saída ao contexto de crise, recorrendo a ações empreendedoras e de inovação.

A pandemia COVID-19 é considerada impactante e influenciadora das decisões das organizações, comprometendo todo o processo de globalização que o mundo tem vivido nos últimos anos e tendo maior impacto, em algumas áreas, como por exemplo na saúde.

As grandes empresas ganham vantagem na superação da crise e na adaptação ao novo mercado por conta dos ativos acumulados ao longo dos tempos, os tangíveis e intangíveis (Vasconcelos, Cyrino, 2020).

Esta crise é considerada um evento extremo e que influenciou e continua a influenciar todas as decisões dentro de uma organização. Um conjunto de eventos radicais que originou perdas e mudanças nas cadeias de abastecimento. Tem impactado de maneira mais acentuada em

certas áreas específicas, como por exemplo na saúde, quem tem afetado Portugal tanto a nível físico como mental.

Um líder deve possuir duas características: flexibilidade e presença. Devem ter a capacidade de conseguir reconhecer que, em certas ocasiões, há a necessidade de encarar certos desafios que não foram planeados, assim como, quando não estão de acordo com os planos já delineados e, por isso, é importante que tenham a competência de alterar rapidamente os projetos circunscritos, estando dispostos a tentar soluções novas e diferentes daquelas a que estão acostumados. Assim, mesmo que estas falhem, os líderes devem sempre tentar novamente, recorrendo a novas abordagens e ideias (Garver et al., 2020).

As ações tomadas orientadas para o curto prazo, caracterizam-se como atitudes necessárias quando as organizações se encontram com uma quebra tanto nas receitas como na resposta mais adequadas e estruturadas face às alterações das condições devido à crise. Apesar disto, estas medidas de curto prazo tendem a prejudicar o potencial de crescimento a longo prazo da empresa. Todavia, certas organizações retiram benefícios das crises, apesar dos seus limites de recursos e posições de mercado relativamente fracas.

## **2.4. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

O autor José Moleiro Martins, no seu livro *Gestão do Conhecimento- criação e transferência de conhecimento*, conclui que a sociedade tem vindo a transformar-se ao longo do tempo numa sociedade do conhecimento. O conhecimento possui uma grande importância nos desafios das organizações, pois as empresas defrontam-se com a necessidade de desenvolver uma melhoria contínua utilizando a inovação, em que é um procedimento pró-ativo no qual a empresa pode elaborar um novo conhecimento para a resolução dos problemas que vai identificando.

A crescente abertura da economia tem conduzido ao aparecimento de novos concorrentes nos mercados cada vez mais competitivos, o que se traduz ao aumento da saturação e, conseqüentemente, à maior intensidade competitiva devido às mudanças dos estilos de vida, ao aumento da esperança média de vida e a evolução científico tecnológica.

A inovação organizacional responde ao último aspeto fundamental, face à temática em estudo na presente investigação, como ponto de partida, a definição do conceito de inovação.

Carvalho et al. (2011, pág. 27) defendem que:

[a] atualmente, a inovação deve ser entendida não só através da dimensão tradicional da «tecnologia dura» - relacionada com o investimento e a infraestrutura – como também como da «tecnologia suave» - mudanças na gestão e na organização – e, em geral, dos valores intangíveis do conhecimento e da criatividade.

O autor Schumpeter (1947) explicou inovação como sendo uma novidade da função de produção, derivado de uma mudança histórica e irreversível da maneira de criar as coisas.

Por vezes há a errada ideia de pressupor que invenção significa o mesmo de inovação. Freeman (1982) teve a preocupação de fazer a distinção, sendo invenção uma ideia, um projeto ou um modelo de um produto, processo ou *design*, que assume o papel de inovação quando validada pelo mercado.

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2005, pág. 55) caracteriza este conceito como:

[a] implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional nas atividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Na opinião de Sarkar (2007, pág. 114) “Cada investigador tende a definir inovação baseada na sua perspetiva acerca dos aspetos que consideram mais importantes da inovação”.

De acordo com o livro *Estratégia Organizacional Dinâmica* do Professor José Moleiro Martins, podemos encontrar as capacidades para a realização de uma estratégia de inovação dentro de uma organização. Deve ter-se em atenção que os novos negócios têm de estar mais atentos aos desejos e necessidades dos potenciais clientes, assim como boa vontade para ser possível delinear um modelo operativo orientado às falhas do mercado. Através da visão do futuro, podem ser criadas as oportunidades, uma vez que a organização passa a compreender as mudanças contínuas no meio envolvente com a principal participação dos gestores intermédios como tradutores da visão e conceitos dos gestores de topo e da informação da experiência diária dos gestores de primeira linha, visto que estes últimos são aqueles que têm contacto direto com o cliente e, por isso, incorporam conhecimento no processo produtivo de encontro às expectativas dos clientes.

Ainda sobre o livro anteriormente mencionado, é importante referir que grande parte das organizações resistem à mudança quando não estão ativamente envolvidas na mesma.

Através do conceito de fronteira estratégica, as empresas conseguem modificar a experiência de mudança interna, mas também, desafiar todos os membros da organização a participarem nessa renovação com um rumo de exploração do espaço de ação, pois dá-lhe uma sensação de controlo sobre o próprio destino. Para terminar, na estratégia de inovação, um elemento essencial é a criatividade dos indivíduos, visto que é uma força da condutora que possibilita a descoberta de um novo mercado assente num modelo de negócio transformador da base de concorrência no setor de modo que a organização consiga ocupar vários posicionamentos estratégicos vencedores, que correspondem às expectativas dos clientes.

#### 2.4.1. TIPOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A inovação, no Manual de Oslo da OCDE (2005), é caracterizada por quatro tipos, mais concretamente, Produto, Processos, Marketing e, por fim, Organizacional. As seguintes explicações terão como base o manual anteriormente mencionado.

Na figura seguinte podemos observar um resumo dos tipos de inovação que serão seguidamente mencionados e detalhados.



Figura 2.3- Estilos de Inovação

Fonte: Elaboração própria

Segundo o Manual de Oslo (2005, pág.57), a Inovação de Produto caracteriza-se por ser:

[a] introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

As empresas também têm a possibilidade de efetuar a Inovação de Processos, que apresenta como principais objetivos: reduzir possíveis custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou melhorados.

Relativamente à Inovação de Marketing, este tipo de inovação dá especial importância às necessidades dos consumidores quando as organizações tentam entrar em novos mercados, assim como o produto alcançar uma nova posição no mercado. “A implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preço.”.

Para terminar, a Inovação Organizacional, é definida como sendo “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas.”. Este tipo de inovação tem como objetivo assegurar melhorias ao nível do desempenho geral da empresa, com a redução de custos administrativos e da estimulação da satisfação no local de trabalho e, conseqüentemente, da produtividade.

Os autores Conway e Steward (2009) caracterizam a inovação como sendo:

- Incremental: melhoria da funcionalidade e desempenho de inovação existentes, pode ser entendida como a evolução radical;
- Radical: implica um avanço significativo;
- Modular: relativamente a impactos nas componentes individuais e não nas interligações do sistema;
- Arquitetural: alteração da forma como os diferentes componentes estão ligados entre si, embora mantendo inalterados os conceitos nucleares de *design* dos mesmos.

#### **2.4.2. A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

A inovação tem uma relação indiscutível com o desempenho empresarial, visto que permite que as empresas melhorem os seus métodos de elaboração dos produtos, naturalmente, as características dos mesmos, as formas de como os colocam no mercado e a melhoria do desempenho com vista a alcançar um novo posicionamento no mercado e uma vantagem competitiva para se diferenciar dos seus concorrentes e, logicamente, para ser líder de mercado. É importante referir que esta relação tem sido bastante explorada na literatura, a nível teórico.

Existe, por um lado, um consentimento sobre a forma como se vê a inovação, por meio do progresso tecnológico, que possibilita aumentar a produtividade, a procura pelos mais recentes produtos e melhorar a eficiência, tornando-se um elemento vitalizador para o crescimento da organização. Por outro lado, devido à heterogeneidade das empresas e dos

setores industriais e à dificuldade em conseguir um retorno financeiro com estes desenvolvimentos, há uma complexidade de compreensão do mecanismo através do qual a inovação atua (Motohashi, 1998).

O autor Winter (1987) indica que certos tipos de inovações em processos permitiram fornecer bases para alcançar uma vantagem competitiva mais duradoura, pois não seriam facilmente imitados e observados pelos concorrentes. Porter (1996) também discute sobre o assunto e refere que um dos meios necessários para o alcance dessa vantagem se encontra na escolha de um conjunto de atividades substancialmente diferente das praticadas pelos adversários, de forma a diferenciá-los dos mesmos. Através disso, as organizações têm a possibilidade de alcançar uma oferta diferenciada que pode vir a tornar-se fonte de vantagem competitiva.

Possibilitar que os diversos departamentos e respectivos colaboradores participem no processo criativo é bastante benéfico para a organização devido à existência de pensamentos/ideias divergentes, assim como, também é bastante benéfico para o colaborador que se sentirá valorizado e parte integrante da organização.

#### **2.4.2.1. O IMPACTO DA COVID-19 NA INOVAÇÃO DAS EMPRESAS**

Como já foi referido ao longo da revisão da literatura desta investigação, o aparecimento da pandemia veio alterar o modo como as organizações e as pessoas atuam na execução das suas funções, formas de trabalho e de viver, de modo a proteger a saúde e a sobrevivência de todos os envolvidos. Em 2020, com o decorrer do isolamento social, os indivíduos não podiam sair de casa da mesma forma e na regularidade com que estavam habituados.

Por isso, foi fundamental as empresas adaptarem-se de forma a garantir a sua continuidade. Com isto, as vendas pela internet aumentaram, envolvendo tanto as grandes empresas como também as pequenas. Assim, utilizar a tecnologia num cenário pandémico passou a ser essencial para a sobrevivência das organizações, o que constitui uma forma de inovação e prova a sua importância, uma vez que muitas empresas não estavam acostumadas a efetuar este tipo de operações.

Segundo Kuckertz et al. (2020), durante uma crise, as organizações devem ser inovadoras, uma vez que negócios inovadores tendem a ajustar-se mais facilmente às crises. De acordo com Dias et al. (2020), durante uma crise, as empresas devem desenvolver estrategicamente os seus recursos e capacidades, maximizar as suas competências e fatores de diferenciação, de forma a criar vantagem competitiva no mercado.

Alheet et al. (2021) indicam que para aperfeiçoar a criatividade numa empresa é necessário promover o comportamento criativo, por um lado ao nível profissional, por outro na vida pessoal de cada indivíduo envolvido no projeto.

Hoang et al. (2020) efetuaram um estudo, de onde se pode concluir que um desempenho inovador e criativo, relativamente à relação entre o líder e o colaborador, se caracteriza por altos níveis de confiança, sendo que o líder atribui ao outro, elevados níveis de autonomia e facilita o acesso aos recursos organizacionais.

Devido à velocidade de propagação da COVID-19, o desempenho adaptativo transformou-se numa ação eficaz que os líderes tiveram que adotar em resposta à mudança (Bajaba et al., 2021). Segundo Jundt et al. (2015, pág 54), caracteriza o desempenho como sendo “comportamentos direcionados ao desempenho de tarefas que os indivíduos executam em resposta ou em antecipação a mudanças relevantes para as tarefas relacionadas com o trabalho”.

Como se tem vindo a observar com o decorrer do tempo, assim como já foi referido e certos autores vieram confirmar, este vírus originou uma situação inesperada carregada de implicações sociais e organizacionais que necessitou de líderes que fossem capazes de exercer a resiliência a vários níveis organizacionais (Lombardi et al., 2021).

## **2.5. RESUMO DA REVISÃO DE LITERATURA**

A elaboração de um trabalho científico é a forma mais eficaz para se aprender a fazê-lo. Os autores Barros e Lehfeld (1997, pág. 93) referem que “a competência em pesquisa científica está estritamente relacionada ao grau de experiência que o pesquisador vai adquirindo à medida em que consegue finalizar os seus estudos para refletir sobre suas dificuldades”.

A revisão de literatura é imprescindível para a elaboração de um trabalho desta natureza, sendo necessário ter uma ideia clara do problema a ser resolvido. Desta forma, conseguimos concluir que para isso, a revisão tem de ser um capítulo fundamental para um investigador. Trentini e Paim (1999, pág.68) indicam que “a seleção criteriosa de uma revisão de uma literatura pertinente ao problema significa familiarizar-se com textos e, por eles, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o problema a ser estudado”.

Após a escolha do tema da dissertação foi elaborado um conjunto de pontos-chave para a elaboração da investigação, nomeadamente o estudo do fenómeno da COVID-19, das organizações, da liderança, das equipas de trabalho, da capacidade de adaptação das

empresas e, por fim, da inovação organizacional. Foi dada especial atenção ao impacto da pandemia em cada um dos tópicos, de forma verificar as principais mudanças.

A sua elaboração teve como base a ótica de vários autores, tanto portugueses como estrangeiros, uma vez que este tema teve um grande impacto a nível mundial, sendo importante ter uma noção da perspectiva de todos os implicados no processo. Foram estudados e analisados, por um lado artigos científicos, por exemplo, como por outro não periódicos, ou seja, livros. Para terminar o capítulo da revisão de literatura será feito um breve resumo sobre as temáticas pesquisadas, de maneira a sintetizar os principais aspetos.

O vírus em causa tem origem zoonótica, isto é, doença que pode ser transmitida ao ser humano por animais. O primeiro caso conhecido da doença remonta a dezembro de 2019 em Wuhan, na China. Desde março de 2020, uma das características do atual ambiente económico é a crise ao nível internacional, provocada pela pandemia da COVID-19.

Para completar o parágrafo anterior, em 2020 foi declarada uma pandemia devido ao surgimento do novo coronavírus SARS-CoV-2, um vírus respiratório. A 30 de janeiro, a Organização Mundial de Saúde (2020) considerou que a epidemia causava uma situação de emergência de saúde pública de âmbito internacional, o que culminou com a declaração de situação de emergência de saúde global – pandemia, a 11 de março.

O brusco e significativo surto da doença que rapidamente se disseminou por todo o mundo, provocou uma pandemia que levou os cientistas, médicos, farmacologistas, virologistas, bioquímicos e técnicos dos mais importantes laboratórios do mundo a, afanosamente, dedicarem a sua investigação no sentido de rapidamente darem solução contra tão virulento malefício.

Assim, este ano ficou marcado por mudanças drásticas e significativas no mundo do trabalho, particularmente, no que se refere à forma como são realizados os trabalhos tradicionais, assim como as estruturas das organizações e as próprias relações de trabalho dos seus colaboradores. Com o seu aparecimento, as rotinas foram alteradas e as tomadas de decisão foram repensadas tendo em conta o contexto de extrema incerteza. Esta mudança agilizou a divulgação de várias mensagens consistentes, consensuais e distintas sobre a pandemia, de forma a motivar os indivíduos a agir de acordo com a estratégia delineada pela organização (Sander et al., 2020).

Com o estado de emergência, a maior parte das organizações começaram a executar as suas atividades em regime de teletrabalho, de forma a diminuir a possibilidade de contágio e a

preservar a vida humana. Neste sentido, a liderança foi novamente desafiada para a nova realidade remota, encontrando alguns desafios, como a gestão das equipas à distância, a motivação, a confiança e as relações entre os colaboradores, uma vez que as pessoas são aquelas que garantem o bom funcionamento da organização.

Numa circunstância em que os trabalhadores estão em teletrabalho e, naturalmente, afastados fisicamente das empresas e dos seus colegas de equipa, os líderes têm um papel muito importante, mais precisamente através do desenvolvimento de novas iniciativas para combater essa distância provocada por um acontecimento inesperado, com o objetivo de aumentar o sentimento de presença e segurança dos colaboradores com o recurso de uma comunicação simples e transparente.

Para a execução destas medidas os líderes preocuparam-se em fazer reuniões mais regularmente, dando mais *feedback* para o colaborador se sentir valorizado, perceber onde está a errar ou a acertar de forma a melhorar a resolução das suas funções e a não perder a motivação. É importante lembrar que um colaborador que se sente integrado nos objetivos têm uma maior produtividade.

Visto que as pessoas são o recurso fundamental para a resolução das atividades dentro de uma organização é indispensável que os mesmos se sintam valorizados. A crise, como já foi anteriormente referido, foi um acontecimento de que não se estava à espera e, por isso, os empregadores tiveram de fornecer todas as condições para que os empregados conseguissem executar todas as atividades à distância.

É possível encontrar a inovação nos novos raciocínios que têm sucesso e são valorizados de forma a aplicar novas ideias, o que implica intenção, preparação, objetividade e planeamento prático que criam valor para os clientes e retorno financeiro para as empresas. Podemos verificar a maior parte da inovação nas melhorias incrementais, sendo que a radical muitas das vezes tem impacto na economia, devido à natureza dos produtos, serviços, soluções e processos.

Para finalizar, inovar, numa era tão competitiva e exigente como é a era da globalização, é um fenómeno cada vez mais complexo e insubstituível para os empreendimentos que queiram alcançar a sua sustentabilidade económica, assim como a competitividade sustentada nos mercados. A gestão da inovação não é um processo simples, nem existe um conjunto de regras e caminhos para o seu sucesso, uma vez que o risco, a incerteza e a imprevisibilidade são uma constante.

A missão das organizações é a criação de valor, sendo essencial a captação de oportunidades de maneira a ser possível desenvolver a sua atividade de forma eficiente combinando da melhor forma os recursos disponíveis e atingindo como vantagem a capacidade de gerar riqueza e, principalmente, uma posição superior no seu mercado, isto é, uma vantagem competitiva para se diferenciar dos seus concorrentes e, naturalmente conquistar e reter mais clientes. Só desta forma é que a empresa consegue sobreviver e continuar a operar no mercado, sendo que os custos são inferiores aos proveitos.

Para isso, tendo em conta a época após o aparecimento da COVID-19, as organizações têm de aceitar que estão a passar por um momento de crise e terão de fazer o máximo para se conseguirem adaptar de forma a garantirem a sua continuidade e a sua sobrevivência. Com isto, deverão estar atentos às tendências do mercado, de maneira a irem ao encontro às necessidades e exigências dos seus consumidores, uma vez que o mercado está em constante mudança.

Para tornar a inovação numa competência sustentada, é necessário ter em atenção determinados pontos, nomeadamente a criação de um processo eficiente processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, de novas técnicas de marketing e novos processos ou novas estruturas organizacionais. Da análise das diferentes definições de inovação, é possível constatar que as empresas, independentemente das motivações particulares subjacentes, optam por inovar como forma de estratégia para competir ou sobreviver no mercado.

Para finalizar o capítulo de resumo da revisão de literatura é indispensável referir a capacidade de adaptação das empresas, principalmente no momento de crise que estamos a passar desde 2020, que provocou tantas mudanças no mundo e, principalmente na vida das pessoas e na forma de realização das atividades dentro de uma organização.

A capacidade de adaptação é fundamental para a continuidade competitiva de uma empresa, e depende das suas capacidades dinâmicas. As empresas que se mostram mais capazes a se adaptarem às constantes pressões impostas pelo ambiente são aquelas que se preservam no mercado, contudo com uma diferença fundamental, isto é, não determinam as mudanças, mas sim ações e decisões deliberadas tomadas por executivos.

A rápida adaptação às mudanças do ambiente externo, permite a obtenção e renovação das vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, renovar as mesmas e não somente desenvolver, fazendo com que as organizações precisem ter cada vez mais e melhores capacidades de

aprender para estarem constantemente atualizadas. Em outras palavras, a capacidade de adaptação depende das capacidades dinâmicas e não pode ser confundida com a mesma.

### **2.5.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Na fase inicial, a investigação, prendeu-se com a pesquisa exploratória através da qual foi possível obter informações pertinentes sobre o objeto de estudo, através de uma revisão da literatura existente. Para tal, foram consultados artigos, revistas e *sites* com carácter científico. Podemos afirmar que a COVID-19, como algo inesperado, e ao seu avanço exponencial, provocou mudanças radicais em todo o mundo, particularmente o distanciamento social de forma a tentar conter a sua propagação. Deste modo, as empresas, tiveram de demonstrar a sua capacidade de adaptação à nova realidade, ou seja, a forma como inovaram para manter a sobrevivência dos seus negócios, assim como a forma como ajudaram os seus funcionários a adaptarem-se e deram os meios necessários para o mesmo, visto que estava muita coisa em “jogo”, como os postos de trabalho, a saúde mental das pessoas, entre outras.

Neste trabalho, irá optar-se pela elaboração de questões de partida, em detrimento da formulação de hipótese a priori, com o propósito de explorar os seguintes objetivos:

- Perceber como as empresas se adaptaram com o aparecimento da COVID-19;
- Perceber se as organizações continuam com algumas das estratégias adotadas durante a fase de adaptação;
- Quais as estratégias que ainda utiliza;
- Perceber como as empresas inovaram com o aparecimento da COVID-19;
- Como os funcionários reagiram em relação à nova realidade;
- Perceber se os empregadores estiveram disponíveis para os seus trabalhadores para acompanhar e apoiar a sua saúde mental;
- Quais foram as principais emoções sentidas pelos elementos da organização.

Estes objetivos traduziram-se num conjunto de possíveis questões de partida específicas para perceber como as empresas se adaptaram e inovaram durante e após a pandemia, assim como as pessoas reagiram e se adaptaram à nova realidade, nomeadamente:

- Q1: O aparecimento da pandemia conduziu à capacidade de adaptação das organizações face à incerteza?;

- Q2: O aparecimento da pandemia permitiu desenvolver novas formas de inovação dentro das empresas?;
- Q3: Desenvolveram-se emoções e sensibilidades negativas pelos colaboradores em função da situação pandémica decorrente da COVID-19?.

### **3. METODOLOGIAS**

Este capítulo visa introduzir o método de pesquisa e descrever os procedimentos operatórios para ser possível analisar as questões de investigação mencionadas no capítulo anterior. Adiante será demonstrada a forma como foram recolhidos os dados fundamentais para a elaboração da parte prática da investigação, como os mesmos foram tratados e, por fim, o método que foi escolhido para auxiliar na obtenção dos objetivos inicialmente propostos e dar a respetiva resposta a cada uma das hipóteses de investigação.

#### **3.1. MÉTODO**

Segundo o autor Oliveira (2011), numa investigação é imprescindível considerar o conhecimento que se pretende obter e o trabalho que se pretende desenvolver. Para Tozoni-Reis (2010), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo. De acordo com Romero et al. (2008), o método pode ser classificado pela sua natureza, pelos seus objetivos e segundo os meios ou técnicas.

Quanto à natureza, esta investigação assume o foco quantitativo, visto que é necessária uma elevada recolha de dados para se analisar a realidade do impacto causado pela COVID-19 nas empresas e nos membros de toda a organização na região de Grande Lisboa e Vale do Tejo, tendo como base a elaboração de um questionário. Esta caracteriza-se por possuir uma abordagem positivista, envolvendo amostras significativas e procura generalizar os resultados, têm dados objetivos e envolvem análises estatísticas.

Dado que a investigação representa um estudo em que a natureza do problema está incidida na compreensão das práticas de inovação e capacidade de adaptação das empresas em contexto da pandemia, confere um carácter naturalista e descritivo, uma vez que não existe manipulação das variáveis. Para completar, propõe descrever as características da população estudada, além de analisar a distribuição das características, avaliando o impacto entre as variáveis independentes e dependentes.

É importante realçar que, ao analisar o impacto da pandemia estamos a trabalhar com a influência de um determinado número de pessoas, que por mais que sigam as regras das

respetivas empresas, assim como os seus valores, vão sempre ter em conta as suas considerações pessoais para o desempenho das suas funções no seu dia-a-dia.

### **3.2. RECOLHA DE DADOS**

De modo a conhecer a problemática, exploraram-se obras, artigos, teses, ou seja, dados secundários, mas também dados primários, que se caracterizam, segundo Malhotra (2004), como sendo dados recolhidos pelo investigador com o objetivo de resolver o problema de pesquisa, por outras palavras, são os estudos e os trabalhos publicados.

Com o desenrolar do estudo empírico foi necessário tomar um conjunto de decisões comparativamente à maneira como se vai visionar o objeto de estudo, uma vez que o tema escolhido é relativamente recente. Portanto, não existe muita informação sobre o mesmo e requer uma maior pesquisa e cuidado com a informação encontrada, pois ainda está a ser objeto de muitos estudos. Simões (1990) indica que independentemente de qual for o instrumento de recolha de dados, este deve esmerar-se pela objetividade, validade e reprodutibilidade. Pestana e Gageiro (2004) complementam que se tratando de um estudo com *design* descritivo, tendo-se optado pelo estudo quantitativo a mesma foi um questionário estruturado e autoadministrado.

Como foi referido anteriormente, a metodologia ponderada para a realização da investigação foi uma metodologia quantitativa, tendo por base um questionário de resposta *online*, na plataforma *Google Forms*, visto que depois de analisadas as informações obtidas, é possível determinar as relações entre as diversas variáveis (Pinto, 1990). Do questionário constaram perguntas com escalas semânticas, escolha múltipla e resposta aberta. A amostra foi estratificada por grupos etários com o objetivo de garantir a representatividade de todos os grupos considerados como objeto de análise, pois a investigação não se foca exclusivamente nos indivíduos adultos que já terminaram os estudos.

Relativamente à constituição da amostra, não se efetuou qualquer restrição ao género, idade ou habilitações literárias, com o objetivo de se obter uma amostra mais diversificada e com a maior dimensão possível, dentro da área da Grande Lisboa e Vale do Tejo. Desta maneira obteve-se uma amostra de conveniência, isto é, não existiu nenhum critério na seleção da amostra, visto que se aceitaram todos os inquiridos respondidos por inteiro. Esta técnica é muito comum e consiste na seleção de uma amostra populacional que seja bastante acessível. Uma das principais vantagens é a facilidade e rapidez com que, com baixo custo de amostragem, se consegue adquirir um número considerável de respostas ao questionário.

Por fim, os dados foram recolhidos *online* pelo método *snowball* foram investigados todos aqueles que começaram a trabalhar na atual empresa antes do início da pandemia, independentemente da idade.

Para conseguir o maior número de participantes, foi feita uma distribuição do inquérito pelas redes sociais, como o *Instagram* (incluindo o envio de mensagens e publicações) e o *Facebook* (incluindo grupos, envio de mensagens e publicações), pelos grupos no *Whatsapp*, assim como se partilhou pelas pessoas mais próximas e as mesmas enviarem para os seus familiares, amigos e colegas de trabalho. Para terminar, foi distribuído pelas empresas um cartão com um *Qr code*. Tanto o cartaz para as publicações como o cartão com o *Qr code* estão disponíveis no Apêndice 1.

Para terminar, segundo os autores Aaker e Day (1990), um questionário na sua fase de desenvolvimento deve obedecer a um conjunto de passos:

1. Planear o que se quer medir e definir os seus objetivos específicos;
2. Formular as questões para se obter a informação necessária;
3. Decidir a ordem das questões;
4. Usar uma amostra significativa;
5. Fazer um pré-teste para evitar omissões e ambiguidades;
6. Corrigir os problemas e fazer de novo o pré teste.

### **3.3. MÉTODO E TRATAMENTO DOS DADOS**

Após a recolha da amostra, a mesma foi validada e codificada em Excel e importada para o SPSS na versão mais recente para análise multivariada (estatística multivariável). Foi feita uma análise baseada no método das componentes principais com rotação varimax, com o objetivo de identificar as componentes que explicam as correlações entre a capacidade de adaptação empresarial, a inovação empresarial e os sentimentos agravados no início da pandemia.

Através da análise fatorial, é possível resumir a informação contida nos dados, de forma a ser mais fácil a interpretação. Esta relaciona-se diretamente com as variáveis, por isso, designa-se análise modo-R. A análise modo-R possibilita identificar as variáveis que colaboram para a explicação da variabilidade dos dados, com menor perda da respetiva informação.

A estatística de teste de Bartlett é:

$$X^2 \frac{(N-k) \ln(S_p^2) - \sum_{i=1}^k (n_i - 1) \ln(S_i^2)}{1 + \frac{1}{3(k-1)} \left( \sum_{i=1}^k \left( \frac{1}{n_i - 1} \right) - \frac{1}{N-k} \right)} \quad (3.1)$$

Onde  $N = \sum_{i=1}^k n_i$  (3.2) e  $S_p^2 = \frac{1}{N-k} \sum_{i=1}^k (n_i - 1) S_i^2$  (3.3) são as estimativas combinadas para a variância.

A medida de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), permite avaliar se a análise fatorial é adequada aos dados, através da seguinte equação:

$$KMO = \frac{\sum_{j \neq k} \sum r_{jk}^2}{\sum_{j \neq k} \sum r_{jk}^2 + \sum_{j \neq k} \sum p_{jk}^2} \quad (3.4)$$

Onde:

- $r_{jk}$  é o coeficiente de correlação simples entre as variáveis  $X_j$  e  $X_k$ ;
- $p_{jk}$  é a correlação parcial entre  $X_j$  e  $X_k$  dados os outros  $X_s$ .

De acordo com Marôco (2007), Reis (2001) e Timm (2002), a escala de avaliação da análise fatorial é:

- KMO entre 0,9-1 corresponde a uma análise fatorial muito boa;
- KMO entre 0,8-0,9 corresponde a uma análise fatorial boa;
- KMO entre 0,7-0,8 corresponde a uma análise fatorial média;
- KMO entre 0,6-0,7 corresponde a uma análise fatorial medíocre;
- KMO entre 0,5-0,6 corresponde a uma análise fatorial má;
- KMO inferior a 0,5 corresponde a uma análise fatorial inaceitável.

Para melhorar a interpretação, recorreu-se à rotação dos fatores, de modo que cada variável seja explicada com o menor número de dados. Desta forma, foi utilizada a rotação varimax, um tipo de rotação ortogonal, em que são mantidas as distâncias e os ângulos e os eixos permanecem perpendiculares. É pertinente referir que com a rotação dos fatores, os *loadings* elevados tornam-se mais elevados e os mais baixos ainda mais baixos.

A análise das componentes principais consiste num método de análise multivariada que transforma um determinado grupo de variáveis originais correlacionadas, em outro grupo de novas variáveis, mas não correlacionadas, por outras palavras, as componentes principais. É importante referir que tanto as variáveis originais, como as componentes principais tem a mesma dimensão. Desta forma, o seu principal objetivo é a redução do número de

componentes para explicar a variabilidade dos dados. A redução é possível devido ao facto de as componentes principais estarem correlacionadas; no entanto, algumas delas são excessivas, logo as componentes principais são não correlacionadas.

O objetivo é que o número de componentes principais seja o menor possível, isto é, inicia-se de  $p$  variáveis originais para  $k$  componentes principais, com  $k$  muito inferior a  $p$ , de modo que a perda de informação seja a menor possível. Caso as variáveis originais estiverem correlacionadas, o número de componentes principais terá uma explicação de variabilidade reduzida.

No modelo matemático para as componentes principais é o seguinte:

$$Y_j = \sum_{i=1}^p a_{ij} X_i, (3.5)$$

Com  $j=1, \dots, p$ , os  $a_{ij}$  são calculados de modo que a primeira componente inclua maior variância (maior valor próprio) e assim sucessivamente. Segundo o critério de Kaiser, este propõe que autovalores superiores a 1, são um bom parâmetro para que o respetivo fator seja considerado significativo. Isto retrata a intuição de que o fator deve ter em consideração a variância de um indicador, pelo menos.

Para a determinação das componentes principais foi utilizada a matriz de correlações amostral, visto que as escalas de medida das variáveis são diferentes.

Esta etapa desenvolveu-se posteriormente à recolha dos dados e compreende a análise e interpretação da informação recolhida, com o objetivo de encontrar respostas ao problema da investigação (Gil, 1999). Para o mesmo autor, este processo abrange vários procedimentos:

1. Estabelecimento de categorias;
2. Codificação;
3. Tabulação;
4. Análise estatística dos dados;
5. Avaliação das generalizações obtidas com os dados;
6. Inferência de relações causais;
7. Interpretação dos dados.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Após a elaboração do questionário foi possível obter um total de 365 respostas, começando a estar disponível para resposta no dia 20 de março de 2023 e indisponível no dia 19 de abril de 2023. Está dividido em quatro partes, sendo que a primeira tem como objetivo aferir as características de cada um dos participantes de forma a caracterizar a amostra do estudo. Através da análise do Gráfico 4.1, podemos concluir que 63% das respostas (230 respostas) dizem respeito ao género feminino, 36,4% respostas (133 respostas) ao género masculino e 0,6% (2 respostas) dos respondentes preferiram não referir.

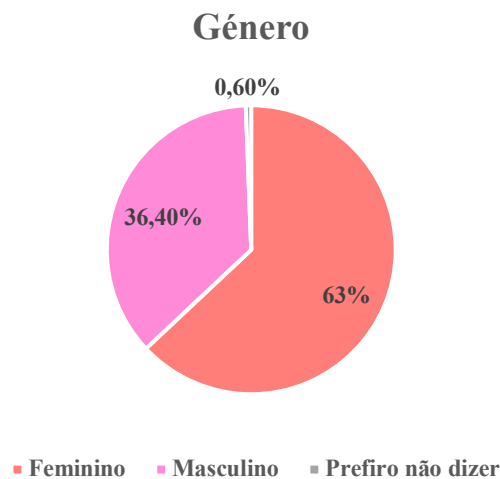


Gráfico 4.1- Repartição dos inquiridos por género

Fonte: Elaboração própria

Quanto à idade dos inquiridos, a Tabela 4.1 permite verificar que a amostra tem idades superiores a 18 anos, tendo maior prevalência as idades compreendidas entre os 18 e os 28 anos representando 33,4%, seguido com inquiridos entre os 29 e os 39 anos representando 26%. Pelo contrário, os inquiridos com uma idade superior a 60 anos, apenas representam 5,5% da amostra obtida.

Tabela 4.1- Repartição dos inquiridos por faixa etária

	N	%
18 a 28	122	33,4%
29 a 39	95	26%
40 a 50	84	23%
51 a 60	44	12,1%

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 4.2 é referente às habilitações literárias dos inquiridos e conclui que 39,5% são licenciados (144 respostas), seguindo-se dos mestres que representam 26,6% (97 respostas) das respostas adquiridas. Posteriormente vem a pós-graduação, que representa 9,3% (34 respostas), o doutoramento com 3,6% (13 respostas), o ensino secundário via regular com 11% (40 respostas), o ensino secundário via curso profissional com 7,7% (28 respostas), o 1º ciclo ao 3º ciclo com 2,2% (8 respostas) e, por fim, até ao 4º ano com 0,1% (1 resposta). Com isto, é correto afirmar que grande parte da amostra frequentou o ensino superior.

### Habilitação Literária

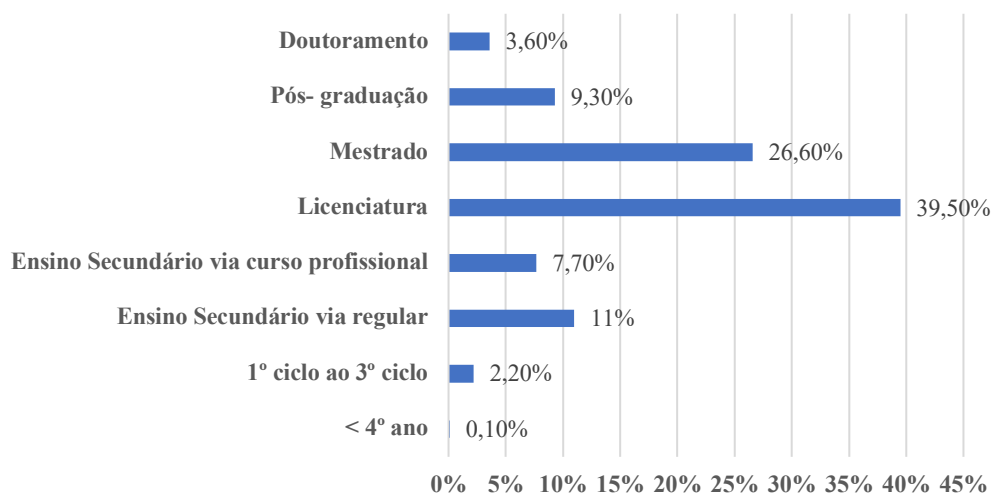


Gráfico 4.2- Repartição dos inquiridos por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

É importante conhecer a situação profissional dos trabalhadores que responderam ao inquérito, uma vez que não foram excluídos aqueles que ainda estão a estudar. Posto isto, podemos validar que, através do Gráfico 4.3, 79,7% (291) dos inquiridos estão apenas a trabalhar, enquanto 20,3% (74 respostas) estão a estudar ao mesmo tempo que trabalham.

## Situação Profissional

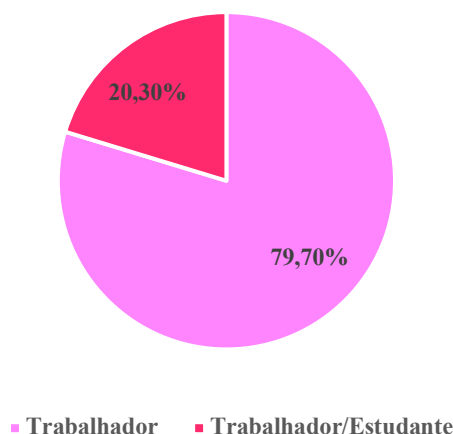


Gráfico 4.3- Repartição dos inquiridos por situação profissional

Fonte: Elaboração própria

Depois de conhecer a situação profissional, é essencial conhecer a área onde trabalham os inquiridos, pois as respostas foram obtidas na região da Grande Lisboa e Vale do Tejo. Segundo a Tabela 4.2, a área do alojamento e alimentação é aquela que se destaca pela negativa, correspondendo apenas a 0,3% (1 resposta), pelo contrário, a área da saúde foi aquela que obteve um maior número de respostas, mais concretamente 146, que corresponde a 40%. Seguidamente vem a área financeira com 102 respostas (27,9%). Para completar, os inquiridos tinham a opção de escolher “Outra”. Com esta opção foi possível obter-se respostas como, os recursos humanos, marketing e vendas, estética, comunicação, indústria e justiça, por exemplo.

Tabela 4.2- Repartição dos inquiridos por área onde trabalham

	N	%
Alojamento e alimentação	1	0,30%
Comércio	14	3,80%
Construção	3	0,80%
Educação	34	9,30%
Financeira	102	27,90%
Saúde	146	40%
Telecomunicações	17	4,70%
Transportes	7	1,90%
Informática	9	2,50%
Outra	32	8,80%

Fonte: Elaboração própria

No questionário foi incluída uma questão para menção à organização onde os inquiridos trabalham. Algumas das respostas foram:

- A Mariazinha cafés;
- ActivoBank;
- Altice;
- ANF;
- BIG;
- BNP Paribas;
- BPI;
- Caixa geral de depósitos;
- Faculdade Egas Moniz;
- Geoide- Geosystems, S.A.;
- Glintt;
- Hospital Amadora Sintra;
- Hospital da Luz;
- ISCAL;
- L'Oreal;
- Montepio;
- Ordem dos Farmacêuticos;
- Restaurante Cartaxeiro.

No sentido de finalizar a caracterização da amostra recolhida, vamos analisar com recurso ao Gráfico 4.4 a função que os respondentes executam na organização onde trabalham. Como podemos observar, as opções “outros”, “Gestão” e “Assistentes” com 33,7% (123 respostas), 20,8% (76 respostas) e 17,5%, (64 respostas), respetivamente. A função direção corresponde a 11% (40 respostas), a função administração 8,8% (32 respostas) e por fim, 8,2% os auxiliares (30 respostas).

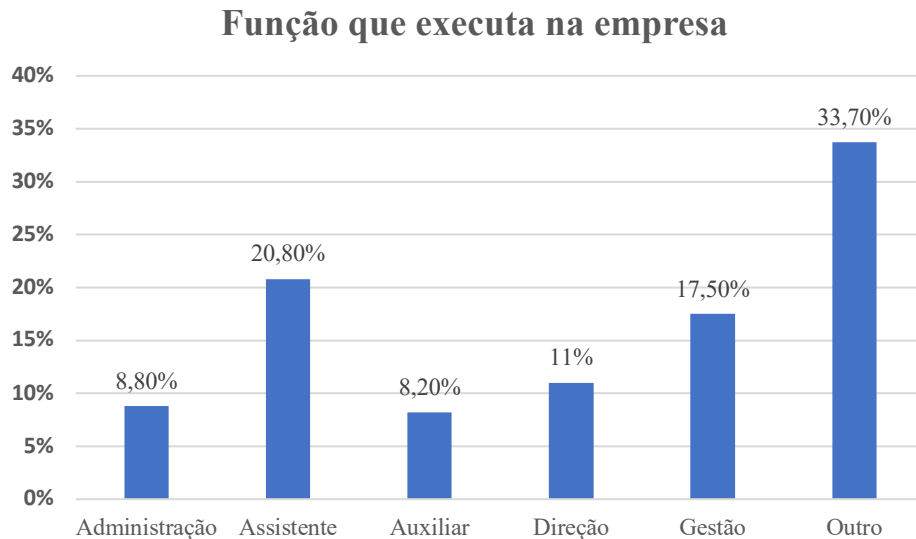


Gráfico 4. 4- Repartição dos inquiridos por função que executa na empresa

Fonte: Elaboração própria

Para se perceber qual é a função dos inquiridos que responderam “outro”, foi elaborada uma questão de resposta aberta. Algumas das respostas obtidas foram:

- Analista;
- Educador/a;
- Enfermeiro/a;
- Engenheiro/a;
- Farmacêutico/a;
- Nutricionista;
- Professor/a;
- Psicólogo/a;
- Técnico/a de contabilidade;
- Topógrafo.

## **4.2. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO EMPRESARIAL**

Seguidamente, será feita a análise dos resultados obtidos através do questionário realizado no *Google Forms* aplicado ao tema da capacidade de adaptação empresarial após o aparecimento da COVID-19. Importa lembrar que numa fase inicial, os inquiridos responderam às questões tendo em consideração o seu grau de concordância. Será feita com recurso a uma escala de *Likert* de 5 pontos, indo de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Posteriormente, é feita uma questão com uma escala de 1 a 5 para examinar a

forma como os respondentes trabalharam na fase inicial da pandemia. Com o objetivo de completar e obter mais informações para a melhor análise do objeto em estudo, foram elaboradas perguntas com resposta aberta de forma aos inquiridos deixarem as suas explicações de acordo com a realidade dos mesmos. Para finalizar, também foram feitas questões com as opções “Sim” e “Não”, de maneira a obter informações como se a empresa disponibilizou os meios necessários para realização das tarefas à distância, se a mesma ainda utiliza alguma estratégia adotada no início da pandemia e se os inquiridos tiveram alguma dificuldade em se adaptarem à nova realidade.

Através da análise da Tabela 4.3, é possível verificar que os membros das organizações e as organizações em si, têm uma boa capacidade de adaptação. Em relação à capacidade de a empresa enfrentar eficazmente os desafios (questão 10), cerca de um quarto dos inquiridos não concordam e mantêm-se indiferentes. Mas ainda, no que se refere à flexibilidade e adaptação da organização com as dificuldades (questão 11), 43,6% dos inquiridos concordam, percentagem superior à dos respondem concordam totalmente (25,8%). No entanto, apesar das respostas serem bastante positivas, 20,3% dos respondentes não concordam nem discordam. Quando questionados sobre se os colaboradores mudam as rotinas para permitir a solução dos problemas (questão 13) e se executam as suas funções de forma eficaz para ultrapassar as dificuldades (questão 15), a percentagem de inquiridos que concordam é muito similar, representando 44,7% e 43,3%, respetivamente. No entanto, estão divididos entre não concordar nem discordar e concordar relativamente à abordagem às adversidades com mentalidade positiva, representando 31,5% e 36,2% respetivamente (questão 14).

Tabela 4.3- Frequências e percentagens dos inquiridos em função da Capacidade e Adaptação Empresarial

<i>Perguntas Capacidade de Adaptação empresarial</i>		<b>Freq</b>	<b>%</b>
10- A empresa teve a capacidade de enfrentar eficazmente os desafios com que se deparou?	<b>Discordo totalmente</b>	11	3%
	<b>Discordo</b>	13	3,50%
	<b>Não concordo nem discordo</b>	58	16%
	<b>Concordo</b>	164	45%
	<b>Concordo totalmente</b>	119	32,50%
11- A organização é flexível e adapta-se na forma como lida com as dificuldades?	<b>Discordo totalmente</b>	14	3,80%
	<b>Discordo</b>	24	6,60%
	<b>Não concordo nem discordo</b>	74	20,30%

	<b>Concordo</b>	159	43,60%
	<b>Concordo totalmente</b>	94	25,80%
12- A organização consegue ultrapassar situações inesperadas?	<b>Discordo totalmente</b>	10	2,70%
	<b>Discordo</b>	24	6,60%
	<b>Não concordo nem discordo</b>	83	22,70%
	<b>Concordo</b>	161	44,10%
13- Os colaboradores mudam as rotinas para permitir a solução dos problemas?	<b>Concordo totalmente</b>	87	23,80%
	<b>Discordo totalmente</b>	14	3,80%
	<b>Discordo</b>	18	4,90%
	<b>Não concordo nem discordo</b>	68	18,60%
14- Os colaboradores abordam as adversidades com mentalidade positiva?	<b>Concordo</b>	163	44,70%
	<b>Concordo totalmente</b>	102	27,90%
	<b>Discordo totalmente</b>	12	3,30%
	<b>Discordo</b>	30	8,20%
15- Os membros da organização trabalham de forma eficaz para ultrapassar as dificuldades?	<b>Não concordo nem discordo</b>	115	31,50%
	<b>Concordo</b>	132	36,20%
	<b>Concordo totalmente</b>	76	20,80%
	<b>Discordo totalmente</b>	15	4,10%
	<b>Discordo</b>	28	7,70%
	<b>Não concordo nem discordo</b>	77	21,10%
	<b>Concordo</b>	158	43,30%
	<b>Concordo totalmente</b>	87	23,80%

Fonte: Elaboração própria

Os respondentes, na fase inicial da pandemia, trabalharam de forma totalmente presencial (35,5%- 103 respostas) ou totalmente em teletrabalho (28,1%- 130 respostas), como se pode observar na Tabela 4.4, a parte do trabalho presencial deve-se ao facto de grande parte dos inquiridos pertencerem à área da saúde, como foi referido na caracterização da amostra. Por outro lado, a escolha da opção “Totalmente teletrabalho”, deve-se ao confinamento obrigatório para evitar o contágio entre os colegas de trabalho e, consequentemente, respetivo agregado familiar. Estes últimos tinham uma segunda pergunta, mais concretamente se a empresa disponibilizou os mesmos necessários para elaborarem as funções via remoto. Desta forma, 74,4% dos inquiridos responderam “sim”.

Tabela 4.4- Frequências e percentagens dos inquiridos em função da forma como trabalharam no início da pandemia

<i>Perguntas Capacidade de Adaptação empresarial</i>		<b>Freq</b>	<b>%</b>
16- Como como trabalhou durante a fase inicial da pandemia?	<b>Totalmente teletrabalho</b>	103	28,10%
	<b>Teletrabalho</b>	28	7,80%
	<b>Misto</b>	62	16,90%
	<b>Presencial</b>	43	11,70%
	<b>Totalmente presencial</b>	130	35,50%
17- Caso tenha respondido "Teletrabalho" na questão anterior, a empresa disponibilizou todos os materiais necessários para a realização das funções à distância?	<b>Sim</b>	99	74,40%
	<b>Não</b>	34	25,60%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às dificuldades de adaptação à nova realidade, 75,9% dos inquiridos responderam “Sim” e 24,1% responderam “Não”. (Gráfico 4.5)

### Deparou-se com dificuldades em adaptar-se à nova realidade?

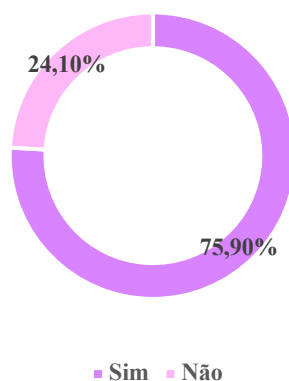


Gráfico 4.5- Dificuldades de adaptação à nova realidade

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente foi feita uma pergunta de resposta aberta, para investigar os motivos de terem respondido que tiveram dificuldades em se adaptar. Alguns dos motivos foram os seguintes:

- Planeamento de prioridades e comunicação com hierarquia;
- Administrar o tempo;
- Falta de recursos humanos e materiais;
- Má rede de internet;

- Dificuldade em manter trabalhos devido ao receio dos clientes em relação à pandemia;
- Aumento de número de horas de trabalho;
- Dificuldade em encontrar equilíbrio entre família e trabalho;
- Afastamento social;
- Alteração das rotinas;
- Comunicação;
- Desconhecimento sobre a pandemia.

Com a análise do gráfico 4.6, podemos concluir que, apesar de ser equilibrado, as organizações ainda continuam a adotar estratégias que adotaram no início da pandemia (55,8%).

### A organização continua a adotar alguma estratégia que adotou no início da pandemia?

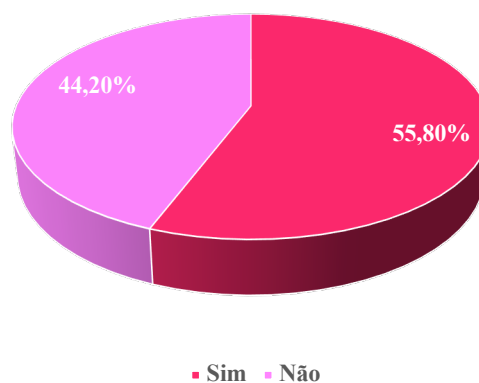


Gráfico 4.6- Continuação da implementação das estratégias utilizadas no início da pandemia

Fonte: Elaboração própria

Assim como na questão das dificuldades, nesta também foi elaborada uma pergunta complementar para conhecer as estratégias que ainda são utilizadas. Nomeadamente, são utilizadas:

- Teletrabalho;
- Uso de máscaras;
- Acrílico nos balcões;
- Reuniões *online*;
- Consultas à distância;
- Venda *online*.

Para a redução de contágio entre os membros da organização e, conseqüentemente, o agregado familiar de cada um, as empresas viram-se obrigadas a adaptar as suas atividades e medidas para garantir a segurança de todos. Desta forma, os inquiridos tiveram de responder se as mesmas foram suficientes ou não. O gráfico 4.7 confirma que as organizações adotaram medidas suficientes no local de trabalho para prevenir a COVID-19, sendo que apenas 6,5% responderam que foram insuficientes.

### Considera que o seu local de trabalho adotou medidas de prevenção contra a Covid-19:

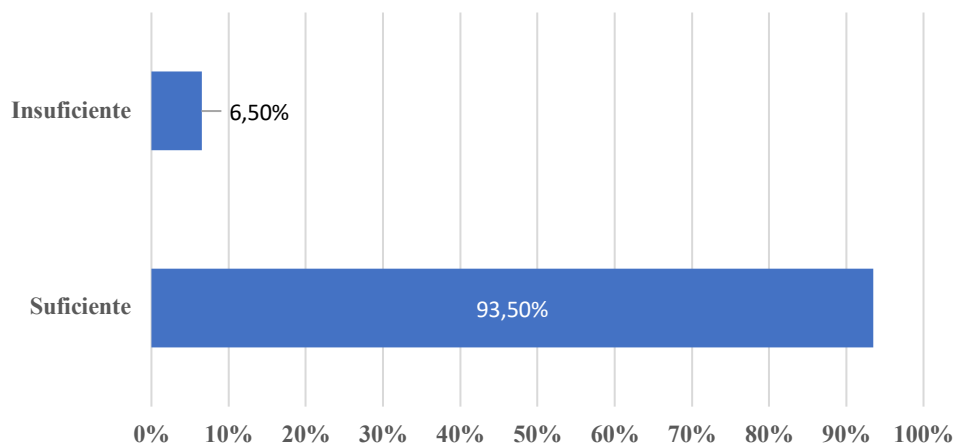


Gráfico 4.7- Medidas de prevenção contra COVID-19 no local de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos responderam a uma questão de resposta aberta, consoante a resposta da pergunta anterior. Aqueles que responderam “Suficientes” deixaram algumas das seguintes medidas que adotaram no local de trabalho:

- Teletrabalho;
- Separação de espaços com placas acrílicas;
- Álcool gel e máscaras;
- Limpeza dos espaços;
- Trabalho em espelho;
- Distanciamento;
- Organização de espaços;
- Restrições de visitas nos Hospitais.

As medidas consideradas “insuficientes” pelos inquiridos foram:

- Apoio psicológico;
- Má gestão dos Recursos Humanos, pois tinham muitos turnos extra;
- Maior proteção;
- Teletrabalho;
- Apoio à família;
- Planeamento de trabalho;
- Comunicação assertiva;
- Empatia.

Querendo ou não, o ser humano está habituado às rotinas e, por vezes, é difícil sair das mesmas e da zona de conforto e, conseqüentemente, têm dificuldade em se adaptar à realidade. Nesse sentido, foi questionado aos respondentes que trabalharam em teletrabalho, se tiveram dificuldade em voltar ao escritório. O gráfico 4.8 comprova que 30% dos inquiridos tiveram dificuldade e a grande maioria, isto é, 70% não tiveram.

#### **Caso tenha trabalhado em teletrabalho, teve dificuldades em regressar ao escritório?**

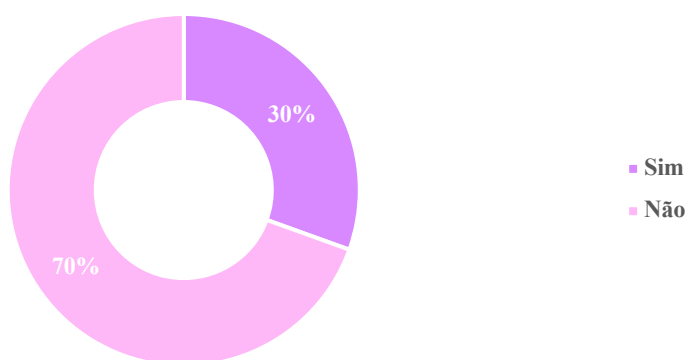


Gráfico 4.8- Dificuldade em regressar ao escritório após teletrabalho

Fonte: Elaboração própria

Para finalizar, tiveram de justificar a escolha da resposta. Algumas das respostas foram:

- O teletrabalho é mais produtivo;
- Maior capacidade de concentração em casa;
- Trabalho presencial é mais stressante;
- Preferência pelo teletrabalho;
- Muito tempo gasto em transportes;

- Perda da qualidade de vida que se tinha com o teletrabalho;
- Rotina;
- É importante o trabalho presencial para a cultura da empresa;
- Ambiente na empresa;
- Convívio com os colegas de trabalho;
- Separação entre vida pessoal e profissional.

### **4.3. INOVAÇÃO EMPRESARIAL**

O subcapítulo 4.3 pretende descrever a análise e os resultados obtidos com questionário realizado no *Google Forms* aplicado ao tema da Inovação Empresarial após o aparecimento da COVID-19. Assim como no subcapítulo anterior, os inquiridos tiveram de responder a questões tendo em consideração o seu grau de concordância, com recurso a uma escala de *Likert* de 5 pontos, indo de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), 1 (Muito insuficiente) a 5 (Muito bom) e 1 (Muito fraco) a 5 (Muito forte), relativamente aos tipos de inovação, se concordam ou discordam que o confinamento foi favorável à inovação, se a empresa adotou medidas para conduzir à inovação e, para complementar a anterior, se participaram nessas medidas.

Também foram elaboradas perguntas com resposta aberta para os respondentes deixarem a sua opinião sobre determinado tema, de forma a completar e obter mais informações e melhorar a análise do objeto em estudo. Para terminar, foram realizadas questões com as opções “Sim” e “Não” de maneira a obter informações, mais especificamente, se a empresa conseguiu inovar de forma a garantir a sobrevivência da mesma, se a pandemia teve impacto positivo ou negativo na inovação, se prejudicou ou melhorou e se a pandemia serviu para as organizações testarem a sua capacidade de negócio.

Começando pela questão “A organização conseguiu inovar de forma a garantir a sobrevivência da mesma?”, os inquiridos responderam maioritariamente “Sim” (Gráfico 4.9), alcançando 82,3%.

### A organização conseguiu inovar de forma a garantir a sobrevivência da mesma?

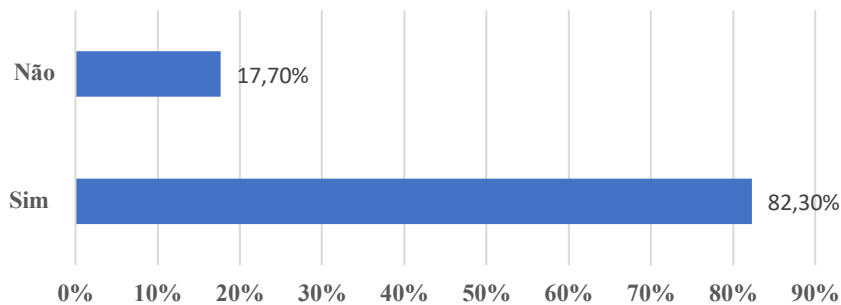


Gráfico 4. 9- Inovação para garantir a sobrevivência da organização

Fonte: Elaboração própria

Pelo meio de duas perguntas de resposta aberta, foi questionado, para completar a resposta anterior, as formas como a empresa inovou. Obteve-se algumas das seguintes respostas:

- Teletrabalho;
- Teleconsultas;
- Melhoramento/ aumento de operações que o cliente pode realizar através da aplicação e do *site*;
- Criação de estruturas de resposta rápida à pandemia;
- Adaptação de processos na componente *online* e investimento digital;
- Formação e acompanhamento das equipas à distância;
- Entregas ao domicílio.

Apesar das respostas serem bastante positivas, 17,7% dos inquiridos responderam “Não”.

Por isso foi questionado o motivo e obtiveram-se as seguintes respostas:

- Não houve alterações na forma como trabalhavam, uma vez que era de forma remota;
- A crise gerou perdas e desemprego.

Os trabalhadores consideram que a pandemia provocou um impacto positivo na inovação, representando 87,9% das respostas. Todavia, 12,1%, correspondendo a 44 respostas, acreditam que teve um impacto negativo. (Gráfico 4.10)

## No seu entender como avalia o impacto da COVID-19 na inovação:

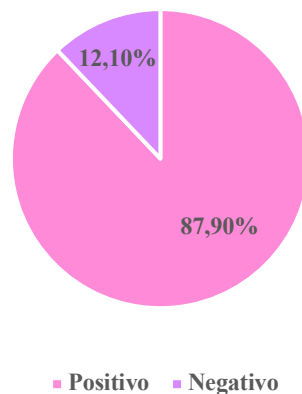


Gráfico 4.10- Impacto da COVID-19 na inovação

Fonte: Elaboração própria

Depois do começo da pandemia muitos negócios faliram, por isso, a vivência dos inquiridos vai influenciar a resposta à questão seguinte. Quando questionados, se a pandemia melhorou ou prejudicou o negócio, 257 inquiridos (70,4%) responderam que melhorou, enquanto 108 inquiridos (29,6%) responderam que prejudicou. (Gráfico 4.11).

### Melhorou ou prejudicou o negócio?

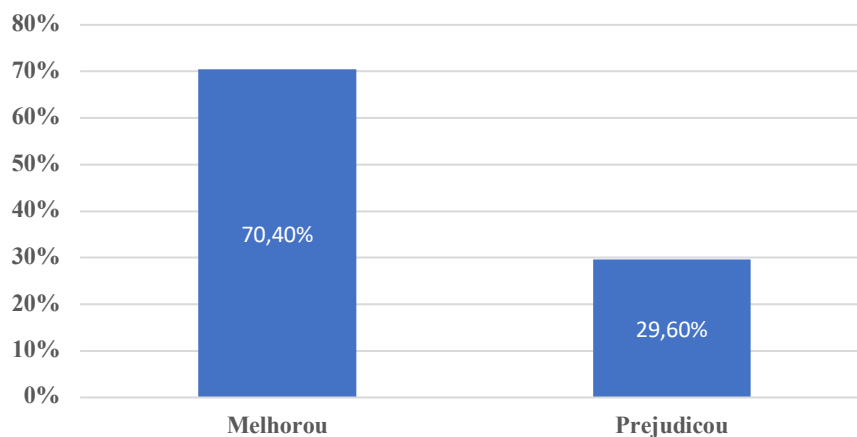


Gráfico 4.11- Melhorou ou prejudicou o negócio

Fonte: Elaboração própria

Atendendo uma das hipóteses de investigação, criou-se uma pergunta com resposta aberta para os inquiridos indicarem quais são os incentivos utilizados para incentivar/ motivar/ impulsionar a criatividade dos colaboradores. Algumas das respostas são:

- Monetário;
- Formação;

- Prêmios;
- Progresso na carreira;
- Autonomia;
- Eventos;
- Banco de ideias;
- Laboratório de Talento;
- *Feedback* positivo;
- Possibilidade de apresentar propostas de projetos;
- Incentivo ou dinâmicas dos líderes;
- Iniciativa;
- Reuniões;
- Garantir o espírito de equipa;
- Motivar.

Relativamente à questão “de onde partem/surgem as ideias criativas e inovadoras”, os inquiridos responderam:

- Trabalhadores;
- Direção;
- Administração;
- Todos os elementos da organização;
- Recursos Humanos.

O estado de emergência conduziu ao confinamento obrigatório, com o objetivo de controlar a situação pandémica e, conseqüentemente, o contágio entre a população. Desta maneira, grande parte da população, viu-se obrigada a trabalhar remotamente. Por isso, foi questionado, o grau de concordância dos inquiridos em relação ao tema se o confinamento foi favorável à inovação. Com isto, os mesmos concordam que foi favorável, visto que houve uma frequência de 138 que optaram pela resposta “concordo”. (Tabela 4.5)

Tabela 4.5- Frequências e percentagens dos inquiridos em função do confinamento ser favorável à inovação

<i>Perguntas Inovação empresarial</i>	<b>Freq</b>	<b>%</b>	
29- Até que ponto concorda ou discorda confinamento foi favorável à inovação?	<b>Discordo totalmente</b>	24	6,6%
	<b>Discordo</b>	26	7,10%
	<b>Não concordo nem discordo</b>	98	26,8%
	<b>Concordo</b>	138	37,8%
	<b>Concordo totalmente</b>	79	21,60%

Fonte: Elaboração própria

É correto afirmar, pela análise do Gráfico 4.6, os respondentes concordam que as organizações onde trabalham adotaram boas medidas necessárias à inovação, sendo que 35,5% (130 respostas) participaram nas mesmas. Apesar de ser uma percentagem pequena, cerca de 5,2%, isto é, 19 pessoas, consideraram que não participaram ativamente nessas medidas.

Tabela 4.6- Frequências e percentagens dos inquiridos em função da Inovação Empresarial

<i>Perguntas Inovação empresarial</i>	<b>Freq</b>	<b>%</b>	
30- A organização adotou medidas necessárias à inovação?	<b>Muito insuficientes</b>	13	3,5%
	<b>Insuficientes</b>	27	7,4%
	<b>Suficientes</b>	96	26,4%
	<b>Bom</b>	149	40,7%
	<b>Muito bom</b>	81	22,1%
31- Segundo a resposta anterior, participei nessas medidas	<b>Discordo totalmente</b>	19	5,2%
	<b>Discordo</b>	32	8,7%
	<b>Não concordo nem discordo</b>	84	22,9%
	<b>Concordo</b>	130	35,5%
	<b>Concordo totalmente</b>	101	27,7%

Fonte: Elaboração própria

A pandemia, veio colocar à prova as várias áreas de uma organização, levando muitas a repensarem e alterarem o modo como atuam. Como seria de esperar, visto que grande parte da amostra acredita que o confinamento foi favorável à inovação (Gráfico 4.5), 89% dos respondentes concordam totalmente que a pandemia serviu para testar as organizações relativamente à capacidade de inovação. (Gráfico 4.12)

## A pandemia serviu para testar as organizações relativamente à sua capacidade de inovação.

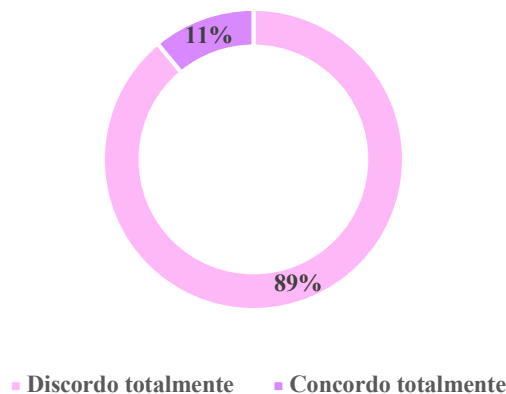


Gráfico 4.12- A pandemia serviu para testar as organizações relativamente à sua capacidade de inovação

Fonte: Elaboração própria

Para garantir a sobrevivência das organizações, é necessário analisar e perceber o meio envolvente, de modo a perceber o que se pode alterar e/ ou melhorar. Seguidamente vão ser analisados alguns tipos de inovação que foram abordados ao longo da secção da inovação no questionário. Relativamente à Inovação dos Produtos, 35,1% dos inquiridos consideram que a empresa foi mediana e forte, uma vez que alcançaram uma percentagem igual. Pelo contrário, não há dúvidas que os respondentes consideram que a Inovação Organizacional após a pandemia foi forte, tendo atingido 42%, correspondendo a 153 respostas. Da mesma forma que o primeiro tipo de inovação, a Inovação em Processos, encontra-se bastante dividida entre mediano e forte, obtendo valores bastante similares, isto é, 33,3% e 33,8%, respetivamente. Para terminar, os inquiridos consideram que o Marketing inovou de forma forte, correspondendo a 128 respostas (35,1%). (Tabela 4.7)

Tabela 4.7- Frequências e percentagens dos inquiridos em função dos tipos de Inovação

<i>Perguntas Inovação empresarial</i>		<b>Freq</b>	<b>%</b>
33-Inovação em Produtos da organização após a pandemia	<b>Muito fraco</b>	27	7,4%
	<b>Fraco</b>	37	10,0%
	<b>Mediano</b>	128	35,1%
	<b>Forte</b>	128	35,1%
	<b>Muito forte</b>	46	12,6%
34- Inovação Organizacional da organização após a pandemia	<b>Muito fraco</b>	13	3,5%
	<b>Fraco</b>	33	9,1%
	<b>Mediano</b>	100	27,3%

35- Inovação em Processos da organização após a pandemia	<b>Forte</b>	153	42,0%
	<b>Muito forte</b>	66	18,2%
	<b>Muito fraco</b>	14	3,9%
	<b>Fraco</b>	32	8,7%
	<b>Mediano</b>	122	33,3%
36- Inovação em Marketing da organização após a pandemia	<b>Forte</b>	123	33,8%
	<b>Muito forte</b>	74	20,3%
	<b>Muito fraco</b>	24	6,5%
	<b>Fraco</b>	33	9,1%
	<b>Mediano</b>	120	32,9%
	<b>Forte</b>	128	35,1%
	<b>Muito forte</b>	60	16,5%

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4. SENTIMENTOS/ EMOÇÕES

Ao longo da metodologia foi abordado, no subcapítulo das equipas de trabalho, que o aparecimento da COVID-19 teve um impacto muito significativo nos sentimentos e emoções dos indivíduos. As pessoas viram-se obrigadas, com estado de emergência, a desenvolver todas as atividades que estávamos acostumados a fazer no dia a dia na rua, no mesmo espaço, nomeadamente em casa. Com isto, era extremamente difícil separar e conjugar a vida pessoal com a vida profissional. Seguidamente, vamos analisar se começou a desenvolver sentimentos negativos na generalidade da população. A incerteza, o receio do desconhecido, a solidão de não continuar a conviver com outras pessoas como estávamos habituados, são alguns exemplos de sentimentos desenvolvidos no início da pandemia.

Ao longo deste subcapítulo, vão ser analisadas perguntas com recurso a uma escala de 5 pontos, começando pelo 1 (Nunca) e terminando em 5 (Muito frequentemente), relativamente ao grau de medo, solidão, ansiedade e angústia sentidos no início da pandemia. Também vamos analisar se as empresas estiveram disponíveis para acompanhar e apoiar a saúde mental dos seus colaboradores com as opções “Sim” e “Não”.

Anteriormente foi referido que o início da pandemia provocou sentimentos na população; no questionário foi feita uma questão, após a análise de artigos científicos e outras dissertações sobre o tema, com quatro opções dos principais sentimentos agravados devido à situação vivida. Com a análise da Tabela 4.8, podemos afirmar que a ansiedade foi o principal, sendo que 152 respondentes de 336 selecionaram esta opção de resposta, correspondendo a 41,7% em 100%.

Tabela 4.8- Frequências e percentagens dos inquiridos em função do principal Sentimento/ Emoção

<i>Perguntas Sentimentos/ Emoções</i>	<b>Freq</b>	<b>%</b>	
37- Principal sensação sentida no início da pandemia.	<b>Medo</b>	140	38,4%
	<b>Ansiedade</b>	152	41,70%
	<b>Solidão</b>	31	8,6%
	<b>Angústia</b>	41	11,3%

Fonte: Elaboração própria

Assim como em outras fases do questionário, foi dada a oportunidade dos inquiridos completarem a questão anterior, através de uma resposta aberta com a finalidade de indicarem o seu principal sentimento que não estava disponível na pergunta anterior. Com esta, obteve-se as seguintes respostas:

- Incerteza;
- Espanto;
- Serenidade;
- Curiosidade;
- Desgaste;
- Esperança;
- Preocupação.

Numa escala de 1 a 5, os respondentes tiveram de indicar o grau de intensidade que sentiram medo, ansiedade, solidão e angústia. Relativamente ao medo, podemos concluir que a intensidade foi bastante equilibrada entre “Eventualmente” e “Frequentemente”, correspondendo a 24,7% e 25,2%, respetivamente. Apesar disso, a opção “Muito Frequentemente” também está na casa dos 20%, o que equivale a 74 indivíduos. Estes resultados devem-se ao facto de a área da saúde ter um grande peso neste inquérito, visto que foram aqueles que estiveram na linha da frente e, conseqüentemente, em mais contacto com o vírus. Como seria de esperar, o sentimento “Ansiedade” é aquele em que não temos dúvidas em relação à escolha, sendo aquele o mais votado e escolhido como “Frequentemente”, correspondendo a 34,2%. Também, a solidão tem uma percentagem que não deixa margem de dúvidas. Com a análise da Tabela 4.9, é possível verificar que os inquiridos não sentiram solidão. Por fim, angústia, a opção “Nunca” e a “Eventualmente” têm valores muito semelhantes, 24,9% e 25,5%, respetivamente. Podemos afirmar que parte dos respondentes não sentiram ou eventualmente sentiram solidão.

Tabela 4.9- Frequências e percentagens dos inquiridos em função dos Sentimentos/ Emoções

<i>Perguntas Sentimentos/ Emoções</i>	<b>Freq</b>	<b>%</b>
39- Qual foi a intensidade de medo que sentiu?	<b>Nunca</b>	50 13,7%
	<b>Raramente</b>	59 16,2%
	<b>Eventualmente</b>	90 24,7%
	<b>Frequentemente</b>	92 25,2%
	<b>Muito frequente</b>	74 20,3%
40- Qual foi a intensidade de ansiedade que sentiu?	<b>Nunca</b>	46 12,6%
	<b>Raramente</b>	39 10,7%
	<b>Eventualmente</b>	82 22,5%
	<b>Frequentemente</b>	125 34,2%
	<b>Muito frequente</b>	73 20,0%
41- Qual foi a intensidade de solidão que sentiu?	<b>Nunca</b>	128 35,1%
	<b>Raramente</b>	89 24,4%
	<b>Eventualmente</b>	70 19,2%
	<b>Frequentemente</b>	55 15,1%
	<b>Muito frequente</b>	23 6,3%
42- Qual foi a intensidade de angústia que sentiu?	<b>Nunca</b>	91 24,9%
	<b>Raramente</b>	67 18,4%
	<b>Eventualmente</b>	93 25,5%
	<b>Frequentemente</b>	78 21,4%
	<b>Muito frequente</b>	36 9,9%

Fonte: Elaboração própria

Para concluir o tópico da análise de dados do inquérito, falta investigar se as empresas estiveram disponíveis para apoiar e acompanhar a saúde mental dos seus trabalhadores. Mais uma vez, obteve-se uma votação bastante equilibrada, no entanto, 51% das respostas é “Sim”. (Gráfico 4.13)

### A empresa esteve disponível para acompanhar e apoiar a saúde mental dos trabalhadores?

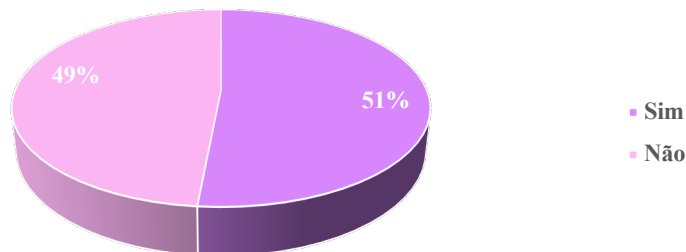


Gráfico 4.13- Disponibilidade da empresa para acompanhar e apoiar a saúde mental dos trabalhadores

Fonte: Elaboração própria

Foi questionado quais os métodos que as organizações utilizaram para apoiar e acompanhar a saúde mental de todos os membros da organização. Os inquiridos responderam:

- Consultas de psicologia;
- Programas de apoio;
- Acompanhamento diário;
- Reuniões via *teams*;
- Sessões de *mindfulness*;
- Diálogo;
- Passatempos;
- Disponibilidade.

#### 4.5. ANÁLISE MULTIVARIADA

No seguinte capítulo será feita, como foi referido no capítulo da metodologia, a análise multivariada para cada um dos tópicos abordados no questionário e, naturalmente, relacionado com as Hipóteses de Investigação. Através de tabelas, nomeadamente, o teste de KMO e Bartlett, Comunalidades, Variância total explicada, Estatísticas de confiabilidade (Alfa de Cronbach), Matriz de componente rotativa e, por fim, a Média. É importante referir que os dados obtidos no questionário foram importados para o programa SPSS e feitos os respetivos testes que originaram as tabelas apresentadas neste capítulo.

#### 4.5.1. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO EMPRESARIAL

Com a análise da Tabela 4.10, podemos verificar que a solução apresenta um valor de KMO boa, tendo em conta a tabela com a escala de variação da análise fatorial apresentada no subcapítulo do método e tratamento de dados. Para destacar, o nível de significância é inferior a 0,01, o que indica que o nível de correlação é aceitável entre as afirmações e, por isso, a análise fatorial é adequada.

Tabela 4.10- Teste KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,870	
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1320,754
	gl	15
	Sig.	<,001

Fonte: Elaboração própria

As proporções da variância total de cada questão estão identificadas na Tabela 4.11, correspondendo às comunalidades. Após a análise, podemos verificar que uma das componentes foi excluída, pois apresentou um valor inferior a 0,5. Mais concretamente a questão “A empresa teve a capacidade de enfrentar eficazmente os desafios com que se deparou?”, obtendo um valor de 0,177. Nestas situações, as variáveis têm uma fraca relação com os fatores extraídos. Logo, os valores variam entre 0,632 e 0,792, sendo que a variável “A organização consegue ultrapassar situações inesperadas?” foi aquela que registou a maior relação com os fatores extraídos e aquela que apresentou menor foi “Os colaboradores mudam as rotinas para permitir a solução dos problemas?”

Tabela 4.11- Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
A organização é flexível e adapta-se na forma como lida com as dificuldades?	1	,779
A organização consegue ultrapassar situações inesperadas?	1	,792
Os colaboradores mudam as rotinas para permitir a solução dos problemas?	1	,632

Os colaboradores abordam as adversidades com mentalidade positiva?	1	,708
Os membros da organização trabalham de forma eficaz para ultrapassar as dificuldades?	1	,759

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 4.12- Variância total explicada, como o nome indica, apresenta a variância total explicada por cada uma das componentes associadas em 8 variáveis. A percentagem de variância é obtida através da seleção dos fatores com valor superior a um e dividindo, a estes, a soma de todas as variâncias. Neste caso, o único componente que tinha um valor superior a um era a primeira e alcançou um valor de variância de 64,14%. Por isso, é correto afirmar que, segundo o critério de Kaiser, o componente 1 é o componente principal, uma vez que é o único que tem valor próprio superior a 1.

Tabela 4.12- Variância Total explicada

Variância total explicada						
Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,848	64,140	64,140	3,848	64,140	64,140
2	,877	14,614	78,754			
3	,484	8,065	86,819			
4	,360	5,999	92,818			
5	,266	4,426	97,243			
6	,165	2,757	100,00			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, vai ser feita a análise da matriz de componente rotativa. Os *loadings* com um valor superior a 0,5, são escolhidos, visto que simbolizam as cargas fatoriais que mais contribuem para a formação do valor. O fator 1 é constituído por 5 variáveis (os membros da organização trabalham de forma eficaz para ultrapassar as dificuldades?; a organização consegue ultrapassar situações inesperadas?; a organização é flexível e adapta-se na forma como lida com as dificuldades?; os colaboradores abordam as adversidades com mentalidade positiva?) com forte correlação positiva. Enquanto o fator 2 é apenas constituído por 1

variável (A empresa teve a capacidade de enfrentar eficazmente os desafios com que se deparou?) com correlação positiva. (Tabela 4.13)

Tabela 4.13- Matriz de componente rotativa

<b>Matriz de componente rotativa<sup>a</sup></b>		
	<b>Componente</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
Os membros da organização trabalham de forma eficaz para ultrapassar as dificuldades?	0,875	0,111
A organização consegue ultrapassar situações inesperadas?	0,858	0,238
A organização é flexível e adapta-se na forma como lida com as dificuldades?	0,849	0,242
Os colaboradores abordam as adversidades com mentalidade positiva?	0,838	0,133
Os colaboradores mudam as rotinas para permitir a solução dos problemas?	0,818	0,034
A empresa teve a capacidade de enfrentar eficazmente os desafios com que se deparou?	0,154	0,981

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a.Rotação convergida em 3 iterações

Fonte: Elaboração própria

O coeficiente Alfa de Cronbach tem como principal finalidade o exame da fiabilidade da correlação. Neste caso, o valor do coeficiente é 0,879, o que significa uma consistência interna boa. (Tabela 4.14)

Tabela 4.14- Alfa de Cronbach

<b>Estatísticas de confiabilidade</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,879	6

Fonte: Elaboração própria

Para terminar o tópico da capacidade de adaptação empresarial, os inquiridos, concordam relativamente à capacidade da adaptação da organização onde trabalham, assim como dos membros da equipa após o aparecimento da pandemia. (Tabela 4.15)

Tabela 4.15- Média da capacidade da adaptação empresarial

<b>Estatísticas de item</b>	
	<b>Média</b>
A empresa teve a capacidade de enfrentar eficazmente os desafios com que se deparou?	4
A organização é flexível e adapta-se na forma como lida com as dificuldades?	3,81
A organização consegue ultrapassar situações inesperadas?	3,8
Os colaboradores mudam as rotinas para permitir a solução dos problemas?	3,88
Os colaboradores abordam as adversidades com mentalidade positiva?	3,63
Os membros da organização trabalham de forma eficaz para ultrapassar as dificuldades?	3,75

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5.2. INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Relativamente ao tópico da inovação empresarial, da mesma forma que foi feita a análise multivariada na capacidade de adaptação empresarial, neste também vai ser executada. Começando pelo teste de KMO e Bartlett, a solução expõe um valor de 0,558, o que representa um nível de significância mau, mas aceitável, pois é superior a 0,5. Para destacar, o nível de significância é inferior a 0,01, o que indica que o nível de correlação é aceitável entre as afirmações e, por isso, a análise fatorial é adequada. (Tabela 4.16)

Tabela 4.16- Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,558	
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	388,393
	gl	6
	Sig.	<,001

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 4.17, apresenta os valores das comunalidades dos 4 componentes, mais especificamente, Inovação em Produtos, Inovação Organizacional, Inovação em Processos e Inovação em Marketing. Como podemos verificar, os valores variam entre 0,660 e 0,873. Ao contrário do que acontece na análise das comunalidades da capacidade de adaptação empresarial, aqui não é necessário excluir um componente, visto que tem todos valores superiores a 0,5, o que significa que são adequados, sendo que a variável “Inovação em Produtos” foi aquela que registou a maior relação com os fatores extraídos e aquela que apresentou menor foi “Inovação em Marketing”.

Tabela 4.17- Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Inovação em Produtos	1	,873
Inovação Organizacional	1	,779
Inovação em Processos	1	,862
Inovação em Marketing	1	,660

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

A seguinte Tabela 4.18, mostra a variância total explicada por cada uma das componentes, neste caso 4. Foram duas que tiveram um valor próprio superior a 1, sendo as restantes excluídas. Por isso, existem duas componentes principais, sendo a Inovação de Produtos e a Inovação Organizacional. A variância total de cada um é 46,72% e 32,63%, respetivamente, dando um valor total de 79,35%.

Tabela 4.18- Variância total explicada

Variância total explicada									
Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,097	52,423	52,423	2,097	52,423	52,423	1,869	46,723	46,723
2	1,077	26,931	79,355	1,077	26,931	79,355	1,305	32,631	79,355
3	,551	13,783	93,138						
4	,274	6,862	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

O coeficiente Alfa de Cronbach, como foi referido no subcapítulo anterior, tem como principal finalidade o exame da fiabilidade da correlação. Este também pretende verificar a consistência interna, uma vez que mede a correlação que se espera obter entre a escala usada na amostra e outras escalas existentes do mesmo universo, no entanto tem de ter o mesmo número de itens que tenham as mesmas características. Neste caso, o valor do coeficiente é 0,674, o que significa uma consistência interna adequada, pois está entre 0 e 1. (Tabela 4.19)

Tabela 4.19- Alfa de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,674	4

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 4.20 vai ser feita a análise da matriz de componente rotativa. Para relembrar, os *loadings* com um valor superior a 0,5, são escolhidos, visto que simbolizam as cargas fatoriais que mais contribuem para a formação do valor. O fator 1 é constituído por 3 variáveis (Inovação em processos, Inovação organizacional e Inovação em marketing) com forte correlação positiva. O fator 2 é construído por 2 variáveis (Inovação em Produtos e Inovação em Marketing) com correlação positiva.

Tabela 4.20- Matriz de componente rotativa

<b>Matriz de componente rotativa<sup>a</sup></b>		
	<b>Componente</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
Inovação em Processos	,928	,001
Inovação Organizacional	,866	,167
Inovação em Produtos	-,045	,933
Inovação em Marketing	,504	,637

Método de Extração: análise de Componente Principal

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

a.Rotação convergida em 3 iterações

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Tabela 4.21, podemos verificar que as organizações inovaram de forma satisfatória, sendo a Inovação Organizacional aquela que obteve melhor resultado, com uma média de 3,65.

Tabela 4.21- Estatísticas de item

<b>Estatísticas de item</b>	
	<b>Média</b>
Inovação em Produtos	3,35
Inovação Organizacional	3,65
Inovação em Processos	3,57
Inovação em Marketing	3,45

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5.3. SENTIMENTOS/ EMOÇÕES

Para finalizar a análise multivariada, vai ser feita análise do tópico dos sentimentos, assim como foi feita para os anteriores. Começando pelo teste de KMO e Bartlett, o valor obtido de KMO neste caso foi bom, correspondendo a 0,758, e um nível de significância do teste de Bartlett inferior a 0,01, o que significa que o respetivo nível de correlação é aceite entre as afirmações e, por isso, a análise fatorial é adequada. (Tabela 4.22)

Tabela 4.22- Teste KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,758
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	432,463
	gl	6
	Sig.	<,001

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 4.23, apresenta os valores das comunalidades dos 4 componentes, mais especificamente, Medo, Ansiedade, Solidão e Angústia. Como podemos observar, os valores variam entre 0,518 e 0,706. Assim como na análise das comunalidades da inovação empresarial, aqui não é necessário excluir um componente, visto que tem todos valores superiores a 0,5, o que significa que são adequados, sendo que a variável “Angústia” foi aquela que registou a maior relação com os fatores extraídos e aquela que apresentou menor foi “Solidão”.

Tabela 4.23- Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Medo	1	,600
Ansiedade	1	,639
Solidão	1	,518
Angústia	1	,706

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 4.24, mostra a variância total explicada por cada uma das componentes, sendo neste caso 4. A primeira componente foi a única que teve um valor próprio superior a 1, sendo as restantes excluídas exatamente por terem valor inferior a um. Por isso, existe uma componente principal, sendo o medo. A variância total é de 61,56%.

Tabela 4.24- Variância total explicada

Variância total explicada						
Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,462	61,560	61,560	2,462	61,560	61,560
2	,694	17,353	78,912			
3	,450	11,253	90,165			
4	,393	9,835	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal

Fonte: Elaboração própria

O coeficiente Alfa de Cronbach, como foi referido nos anteriores subcapítulos, tem como principal finalidade o exame da fiabilidade da correlação. Pretende verificar a consistência interna, pois mede a correlação que se espera obter entre a escala usada na amostra e outras escalas existentes do mesmo universo, no entanto tem de ter o mesmo número de itens que tenham as mesmas características. Neste caso, o valor do coeficiente é 0,791, o que significa uma consistência interna adequada, pois está entre 0 e 1. (Tabela 4.25)

Tabela 4.25- Alfa de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,791	4

Fonte: Elaboração própria

Vai ser feita a análise da matriz de componente rotativa na Tabela 4.26. Os *loadings* com um valor superior a 0,5, são escolhidos, visto que simbolizam as cargas fatoriais que mais contribuem para a formação do valor. O fator 1 é constituído por 3 variáveis (Medo, Ansiedade e Angústia) com forte correlação positiva. O fator 2 é construído por 2 variáveis (Solidão e Angústia) com correlação positiva.

Tabela 4.26- Matriz de componente rotativa

<b>Matriz de componente rotativa<sup>a</sup></b>		
	<b>Componente</b>	
	1	2
Medo	,859	,178
Ansiedade	,826	,256
Solidão	,155	,941
Angústia	,546	,658

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

a.Rotação convergida em 3 iterações

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Tabela 4.27, podemos verificar que os sentimentos provocados após o aparecimento da pandemia não tiveram uma média elevada, sendo a Ansiedade aquela que obteve um resultado superior, com um valor de 3,38.

Tabela 4.27- Estatística de item

<b>Estatísticas de item</b>	
	<b>Média</b>
Medo	3,22
Ansiedade	3,38
Solidão	2,33
Angústia	2,73

Fonte: Elaboração própria

## **4.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No seguinte subcapítulo serão discutidos os resultados obtidos tendo em atenção os objetivos e questões de investigação definidos anteriormente. Serão tidos em conta os pressupostos teóricos para o estudo e análise das diferentes variáveis, num contexto empírico.

A primeira parte do questionário serviu para caracterizar e conhecer os participantes. Como foi feito no subcapítulo respeitante a este tema, podemos apurar que a maior parte dos inquiridos são do género feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 28 anos. Nesse sentido, têm um elevado grau de instrução, mais propriamente, são licenciados e da área da saúde, de forma geral, são apenas trabalhadores. Estamos perante colaboradores de sociedades anónimas, por exemplo Geoide- Geosystems, S.A. e o ActivoBank, S.A.

#### **4.6.1. Q1: O APARECIMENTO DA PANDEMIA CONDUZIU À CAPACIDADE E ADAPTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES FACE À INCERTEZA?**

A capacidade de adaptação de todos os membros de uma organização e de uma organização em si, é fundamental, de forma a garantir a sobrevivência da mesma. Podemos afirmar que os resultados vão no sentido do que se referem Feinglass e Chiweshe (2020), à importância de uma empresa compreender a dinâmica da crise na sua fase inicial, de forma que seja capaz de resistir eficaz e eficientemente. Através das respostas ao questionário, por um lado, verifica-se que os respondentes concordam que os membros da equipa tiveram capacidade de enfrentar eficazmente os desafios com que se deparam, correspondendo a 43,3% (pergunta 15). É correto afirmar que as empresas valorizam os trabalhadores flexíveis, pois permitem um trabalho mais eficaz, têm a capacidade de alterar a visão e conseguem se ajustar à situação que se deparam. Por outro lado, os inquiridos também concordam que a empresa é flexível (43,6%) e teve capacidade de enfrentar eficazmente os desafios que se deparou (45%), o que faz com que estejamos perante líderes flexíveis, uma vez que tiveram capacidade de captar talentos, o que levou aos colaboradores fazerem um esforço para garantir o cumprimento dos estilos e necessidades pessoais, orientação e reconhecimento individual, consequentemente aumento da produtividade, visto que os trabalhadores mudaram as suas rotinas para permitir a solução dos problemas (44,7%) e encararam os mesmos com mentalidade positiva (36,3%) como forma de garantir a melhoria contínua de todos os envolvidos (pergunta 10, pergunta 11, pergunta 13 e pergunta 14).

Para prevenir o contágio, as organizações que conseguiram, optaram pelo trabalho remoto (28,1%); no entanto, como muitos dos respondentes trabalham na área da saúde (40%), grande parte trabalhou de forma totalmente presencial (35,5%). As organizações tiveram de adotar mais estratégias para garantir o bem-estar de todos, nomeadamente, o teletrabalho, o uso de máscaras, o uso de proteções de acrílico e reuniões *online* devido ao isolamento social obrigatório e as medidas para evitar a propagação. Não obstante, para aqueles que trabalharam a partir de casa, os líderes tiveram de adotar medidas extra para garantir que os seus funcionários tinham condições para executar as suas atividades a partir da sua residência: cerca de 74,4% consideram que as organizações disponibilizaram, o que quer dizer que 25,6% não consideram, sendo um valor bastante elevado (perguntas: 16, 17, 20 e 21).

A área da saúde, foi uma das áreas mais afetadas, com o aparecimento da pandemia. A COVID-19 foi impactante e influenciadora nas decisões das empresas, comprometendo todo

o processo de globalização que o mundo tem vivido nos últimos anos. Por isso, como foi referido anteriormente, as organizações tiveram de adotar medidas de prevenção contra a COVID-19, sendo que 93,5% dos inquiridos consideraram que foram suficientes (pergunta 22). Algumas das medidas foram o próprio teletrabalho, o uso de máscaras e álcool gel, separação dos espaços com acrílico e os hospitais tinham restrições de visitas (pergunta 23). No entanto, sentiram falta de apoio psicológico, os RH não tinham uma boa gestão devido aos turnos extra, conseqüentemente mau planeamento no trabalho (pergunta 24).

A chave para um bom funcionamento de uma organização é uma boa liderança, por isso, os líderes devem conhecer os seus trabalhadores para saberem como devem trabalhar com cada um deles. É indispensável conhecer o ambiente organizacional, isto é, o ambiente interno. Através disto, os respondentes concordam que as empresas tiveram a capacidade de se adaptar e terem flexibilidade para conseguirem ultrapassar as dificuldades e os acontecimentos inesperados (44,1%), sendo que não tiveram dificuldades em se adaptar à nova realidade (75,9%) (perguntas: 11, 12 e 18). No entanto, 24,1% dos inquiridos tiveram, devido ao planeamento de prioridades e comunicação com os seus superiores, falta de recursos humanos e materiais, aumento do trabalho e alteração de rotinas (pergunta 19).

Os resultados vão ao encontro do que refere Robert Walters (2020), relativamente à mudança de local de trabalho ter aumentado a produtividade devido a seis fatores, pois foi possível comprovar que os trabalhadores tiveram dificuldade em regressar ao escritório, correspondendo a 70%, devido, ao teletrabalho ser mais produtivo, conseguem-se concentrar mais em casa e é menos stressante do que no escritório, relativamente ao menor tempo gasto com as deslocações (perguntas: 25 e 26).

Os resultados estão em linha com Pyoria (2011), quanto ao teletrabalho conduzir à diminuição das interrupções devido às distrações, reuniões por vezes desnecessárias, pedidos dos colegas e dos superiores que vão ter impacto na produtividade, o que conduz ao aumento de paz e concentração, visto que os trabalhadores têm condições para tal e conseguem um maior foco nas suas funções.

Ainda na pergunta 26, não estamos perante um dos dois tipos de líderes mencionados na revisão da literatura para responder ao novo foco nas pessoas e nas relações humanas, visto que, de acordo com as respostas à pergunta, os respondentes sentiram falta de empatia e comunicação assertiva.

Após o anteriormente mencionado, conseguimos responder à primeira questão de investigação: a pandemia levou as empresas a adaptarem-se face à incerteza.

#### **4.6.2. Q2: O APARECIMENTO DA PANDEMIA PERMITIU DESENVOLVER NOVAS FORMAS DE INOVAÇÃO DENTRO DAS EMPRESAS?**

A inovação empresarial e o desempenho empresarial têm uma relação inegável, pois a primeira permite que as organizações melhorem os seus métodos de elaboração dos produtos, assim como atuam no mercado onde competem. Com isto quer se dizer que estas melhoram a sua forma de executar as tarefas para se destacarem da concorrência e, naturalmente, ganharem uma vantagem competitiva e um novo posicionamento no mercado.

Após o aparecimento da pandemia, como tem sido referido ao longo da investigação, as empresas como um todo e os membros individualmente, tiveram de alterar a forma como executam as funções. Através do teletrabalho, teleconsultas, melhoramento dos sites/aplicações para os clientes conseguirem fazer o máximo à distância, ou seja, investimento digital, formação e acompanhamento das equipas à distância e, por fim, entregas ao domicílio. Relativamente a este último, visto que as áreas do turismo e hotelaria foram as mais afetadas devido ao isolamento social obrigatório, assim como quando foi possível voltar a fazer refeições fora, existiam muitas restrições, por isso tiveram de inovar de forma a conseguirem garantir a sobrevivência. Por isso, as vendas ao domicílio aumentaram muito significativamente. Cerca de 82,3% dos inquiridos responderam que a organização conseguiu inovar, enquanto 17,7% responderam que não, devido ao que a crise gerou, isto é, perdas de emprego, e que não houve alterações na forma como trabalhavam (perguntas: 22, 23 e 24).

Os resultados obtidos estão em linha com Peláez et al. (2021), relativamente ao facto da pandemia ter conduzido ao aumento do número de teletrabalho, inovação de produtos e serviços, nos processos e na organização digital das empresas, sendo correto afirmar que o confinamento levou as organizações a testarem novas maneiras de trabalho, onde muitos métodos foram ajustados aos dias de hoje, sendo que os respondentes concordam relativamente aos pontos referidos anteriormente, 37,8% e 89%, respetivamente (perguntas: 29 e 32). Posto isto, deduz-se que a pandemia teve um impacto positivo na inovação (87,9% dos inquiridos concordam) e melhorou o negócio (concordam 70,4%) (perguntas 25 e 26). A liderança está ligada à motivação, pois para o líder alcançar o seu objetivo, ou seja, influenciar os outros a cumprirem os objetivos e desejos que os superiores planearem, têm de motivar. Por isso, têm de dar a conhecer as metas e os objetivos para os membros da

equipa saberem qual o caminho a seguir. Os empregados precisam de motivos e incentivos para trabalhar e, por isso, os líderes dão formação, prémios e um banco de ideias, por exemplo (pergunta 27).

Na revisão da literatura foram referidos três tipos de liderança, mais propriamente, autoritária, liberal e democrática. Os resultados obtidos nas questões 27 e 28, validam o que refere Corrêa (2011), como sendo um líder autoritário e Natsume (2016), como sendo um líder democrático. Podemos verificar a liderança autoritária, quando as ideias inovadoras e criativas surgem dos superiores e liderança democrática, quando os líderes dão a liberdade aos trabalhadores de partilharem as suas ideias criativas e inovadoras, dão *feedback*, garantem o espírito de equipa através de reuniões, assim como dão autonomia. Podemos confirmar, mais uma vez, este último estilo de liderança, quando 35,5% e 40,7% dos inquiridos concordam que participaram nessas medidas e foram necessárias à inovação (perguntas: 30 e 31).

Para concluir o tema da inovação empresarial, o Manual de Oslo da OCDE (2005) menciona quatro tipos de inovação que permitem comprovar que existiu inovação nas organizações, mais concretamente, Inovação em Produtos, Inovação Organizacional, Inovação em Processos e Inovação em Marketing, uma vez que foram elaboradas perguntas sobre esse tema no questionário, desde a pergunta 33 até à pergunta 36. De forma geral, é correto afirmar que as organizações se preocuparam em introduzir novos produtos ou melhorar aqueles que já existiam, no que toca às características ou ao uso específico. O teletrabalho é um exemplo de Inovação Organizacional, quando se fala na alteração das práticas de negócio e no local de trabalho.

Relativamente, à Inovação de Processos, com o melhoramento dos *sites* e das aplicações, os clientes conseguem fazer mais coisas através do seu computador e/ou telemóvel, levando a empresa a distribuir produtos novos e melhorados. Através do investimento digital, podemos verificar uma Inovação de Marketing, pois as empresas estão a apostar na componente de promoção para dar a conhecer os produtos aos clientes ou potenciais clientes, criando vontade dos mesmos conhecerem e, conseqüentemente, consumirem.

Após o anteriormente mencionado, podemos considerar que a resposta para questão de investigação dois é: a pandemia permitiu desenvolver novas formas de inovação dentro das organizações.

#### **4.6.3. Q3: DESENVOLVERAM-SE EMOÇÕES E SENSIBILIDADES NEGATIVAS PELOS COLABORADORES EM FUNÇÃO DA SITUAÇÃO PANDÉMICA DECORRENTE DA COVID-19?**

O trabalho remoto originado e fruto da COVID-19, levou a uma experiência social mundialmente feita à distância. As empresas estiveram disponíveis para dar apoio a todos os membros das organizações para manter o compromisso com os seus objetivos, sendo que 51% dos respondentes indicaram que efetivamente estiveram disponíveis, através de consultas de psicologia, reuniões *teams*, sessões de *mindfulness*, diálogos, passatempos e disponibilidade (perguntas: 48 e 49). Por isso, o distanciamento obrigou os trabalhadores a esforçarem-se para manterem a proximidade com a regular comunicação e conexão. Com isto, os colaboradores tiveram na generalidade uma adaptação positiva, visto que desenvolveram maior tolerância para se adaptarem a situações diferentes e fora da zona de conforto e aumentou a preocupação com o bem-estar dos colegas.

Os resultados obtidos vão ao encontro do referido por que Estrada e Kourtronas (2020) defendem: as medidas de isolamento e distanciamento social provocaram múltiplas alterações na vida e na rotina das pessoas como nas instituições de trabalho e da sociedade como um todo, assim como confirmam que levou a crises no contexto da saúde pública e da economia. É importante referir que o isolamento pode levar a sentimentos de medo, ansiedade, solidão e angústia. Uma vez que os trabalhadores tiveram um grande acompanhamento, de forma geral, os sentimentos negativos que foram sentidos de forma frequente foram a ansiedade da incerteza perante o desconhecido e o medo, correspondendo a 34,2% e 25,2%, respetivamente. No entanto, a frequência de eventualmente e frequentemente no sentimento medo é bastante próxima (perguntas: 39, 40, 41 e 42). É importante referir que o principal foi a ansiedade, correspondendo a 41,7% dos 336 inquiridos que responderam à pergunta. Os restantes sentiram serenidade, curiosidade, esperança, preocupação e espanto.

Após o anteriormente mencionado, conseguimos concluir, que a questão de investigação 3 tem como resposta: a pandemia desenvolveu emoções e sensibilidades negativas pelos trabalhadores em função da situação pandémica decorrente da COVID-19; no entanto, os mesmos, de forma geral, foram acompanhados para evitar e /ou melhorar a intensidade desses sentimentos e garantir o bem-estar de todos,

## 5. CONCLUSÃO

Após o aparecimento e começo da pandemia, o mundo mudou drasticamente, bem como a maneira como se realizam muitos trabalhos. Foi necessário pensar, planear e implementar muitos esforços para, desta forma, dar uma resposta imediata à crise, com o objetivo de assegurar, numa primeira fase, a segurança dos trabalhadores e, posteriormente, a proteção dos postos de trabalho e a continuidade do negócio. O isolamento social conduziu à existência de novas necessidades e provocou mudanças nos hábitos que em muitos dos casos vão-se tornar definitivas.

As medidas implementadas durante a pandemia foram pensadas para o curto-prazo, porém os efeitos estão a ter e continuaram a ter uma abrangência superior, uma vez que os trabalhadores, em Portugal, foram ou estão a ser abrangidos por medidas de proteção laboral. Por outro lado, muitos trabalhadores a nível mundial passaram a trabalhar remotamente, total ou parcialmente, depois da pandemia, o que levou os mesmos a experienciar mudanças na vida profissional devido à COVID-19.

Muitas empresas começaram a executar as suas atividades apenas a partir de casa, o que permite uma redução de custos como eletricidade e renda dos escritórios, por exemplo. Contudo, tiveram de disponibilizar as condições mínimas para os trabalhadores realizarem as suas tarefas. Contudo, quando um novo funcionário entra na empresa, vai ter uma maior dificuldade em adaptar-se, conhecer e criar laços com os seus colegas devido ao distanciamento; no entanto, este método de trabalho pode ser feito sem perda da produtividade.

Para que a produtividade se mantenha ou melhore, as empresas e formuladores de políticas públicas terão de aumentar medidas destinadas a apoiar programas de formação e educação adicionais para os trabalhadores. Tem-se verificado por parte das empresas e dos governos, capacidades de flexibilização e adaptabilidade extraordinárias em resposta à pandemia com propósito e inovação, o que vai permitir requalificar a mão de obra, com objetivo de um futuro mais promissor.

As empresas terão oportunidade de progredir a sua diversidade ao alavancar trabalhadores que, por motivos familiares ou outros, não se deslocaram para as grandes cidades que concentravam talentos, capital e oportunidades antes da pandemia. Através da videoconferência na rotina das empresas, as organizações poderão diminuir as suas viagens de negócio, visto que realizar reuniões virtuais diminui os custos.

Após um elevado cuidado na pesquisa e síntese das respetivas matérias através da consulta de artigos, revistas e *sites* com carácter científico, foi elaborada a revisão da literatura com o objetivo de enquadrar o investigador e os leitores, no que toca aos temas abordados na dissertação.

O inquérito ao longo do tempo sofreu alterações, pois inicialmente tinha como objetivo abranger a área da saúde e da banca, no entanto, por falta de respostas nestes setores, foi reformulado e começou a abranger todas as organizações, independentemente do tipo, na área da Região da Grande Lisboa e Vale do Tejo, através da partilha do mesmo pelas redes sociais e com a deslocação as algumas empresas para entregar um cartão com um *qr code* para o acesso ao *link*. Após esta alteração, foi possível obter 365 respostas.

A amostra recolhida é altamente qualificada, sendo que a maioria das respostas obtidas pertencem à área da saúde devido ao elevado número de conhecimento nessa área. Consequentemente, o número de inquiridos que responderam que trabalharam sempre em teletrabalho e sempre presencial é bastante equilibrado, pois os profissionais desta área estiveram em grande parte na linha da frente e as restantes áreas em teletrabalho devido ao confinamento obrigatório. A capacidade de adaptação das organizações foi bastante positiva. Por vezes é necessário mudar as nossas rotinas para garantir a sobrevivência da organização e, como podemos verificar com os resultados obtidos, de forma geral, os respondentes encararam de forma positiva e conseguem mudar as rotinas para a resolução de problemas.

A Inovação empresarial, também, foi bastante positiva, sendo que a Inovação Organizacional foi aquela que obteve melhor resultado. É importante referir que os respondentes participaram nessas inovações de forma positiva. A pandemia originou sentimentos negativos, mas as organizações estiveram disponíveis para acompanhar a saúde mental dos seus trabalhadores.

Assim como o inquérito, o método de tratamento dos dados também sofreu alterações. Primeiramente seria feita a análise univariada com os testes Qui-quadrado e Kruskal-Wallis, passando para a análise multivariada.

## **5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Este subcapítulo tem como principal objetivo, ajudar os futuros investigadores a melhorar a sua dissertação para melhor obtenção de resultados e para não cometerem os “erros” anteriormente cometidos.

Uma das limitações do estudo apresentado está relacionado com a amostra escolhida. É importante referir que a amostra utilizada nesta investigação foi de conveniência. Por isso, não é representativa, desta forma é limitada.

Uma das sugestões para esta problemática a elaborar uma futura investigação é o facto de o autor se focar unicamente numa empresa ou setor, como forma de obter um estudo mais direcionado e mais aprofundado.

Tendo em consideração que os questionários foram aplicados e distribuídos de forma digital, os resultados obtidos vão ter limitações tendo em conta a forma como a população interpreta a questão. Logo, há a possibilidade de serem submetidas respostas por cada inquirido, enviesando os resultados, levando os resultados a terem as suas limitações.

A sugestão para esta problemática é elaborar entrevistas de forma a ter uma maior aproximação aos inquiridos e resultados mais verdadeiros e realistas.

Para terminar, numa investigação futura, o investigador pode introduzir outras variáveis, como a motivação dos colaboradores para execução das suas tarefas em teletrabalho, visto que os líderes tiveram de dar mais importância para garantir a sobrevivência da organização e o bem-estar dos seus trabalhadores, pois estiveram numa realidade fora do habitual.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D., & Day, G. (1990). *Marketing Research* (12<sup>a</sup> ed.). New York: Wiley.
- Accenture. (2021). Estudo da Accenture indica que o covid-19 desencadeou uma nova onda de inovação nas indústrias de consumo [Web site]. Disponível em <https://newsroom.accenture.pt/pt/news/accenture-innovation-covid-19-consumo.htm>
- Accenture. (n.a). Coronavirus (COVID-19): The Role of Leadership [Web site]. Disponível em <https://www.accenture.com/pt-pt/about/company/leadership-during-coronavirus>
- Afifi, A., & Clark, V. (1996). *Computer – Aided Multivariate- Analysis* (3<sup>a</sup> ed.). Londres: Chapman e Hall.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2<sup>a</sup> ed.) Lisboa: Escolar Editora.
- Alheet, A. F., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
- Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T. D. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic?. *The lancet*, 395, 931- 934.
- Anderson, T. (2003). *An introduction to multivariate statistical analysis* (3<sup>a</sup> ed.). Nova Jérсия: Wiley. Disponível em <https://dokumen.tips/documents/an-introduction-to-multivariate-statistical-analysispdf.html?page=1>
- Ansell, C., Boin, A., & Keller, A. (2010). Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195–207.
- Arias, J., Mantovani, M., Paes, R., Oliveira, V., Paz, V., & Neto, A. (2021). Cuidados de enfermagem para pessoas com doenças crônicas e infecção pulmonar por coronavírus: revisão integrativa. *Aquichan*, 21(2), 5-10. Disponível em <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2021/08/1283786/14547-public-pdf-81055-4-10-20210818.pdf>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 383-400. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/227644764\\_A\\_Review\\_of\\_Telework\\_Research\\_Findings\\_New\\_Directions\\_and\\_Lessons\\_for\\_the\\_Study\\_of\\_Modern\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/227644764_A_Review_of_Telework_Research_Findings_New_Directions_and_Lessons_for_the_Study_of_Modern_Work)
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 2, 1-11.
- Bargmann, R. (1969). Exploratory techniques involving artificial variables. In Leeuw, J. (Ed.), *Multivariate Analysis* (8<sup>a</sup> ed., 67 – 580). New York: Academic Press.

- Barnard, C. I. (1938). Academy of Management Learning and Education. *The functions of the executive*, 1(4), 1-3.
- Barros, A. J. P., & Lehfeld, A. S. (1997). *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas* (13º ed.). Petrópolis: Vozes.
- Bergamini, C. W. (2009). Liderança: A Administração do sentido. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 4(3), 102-114.
- Bennis, W. (2015). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Antioch Review*, 73(2), 364–370.
- Bisneto, M. (2020). O Teletrabalho e a Pandemia: antes, durante e depois [Web site]. Disponível em <https://institutopublix.com.br/o-teletrabalho-e-a-pandemia-antes-durante-e-depois/>
- Boehmer, S., Gschwind, L., Messenger, J., Vargas, L. O., Vermeyley, G., & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work* (Report No.). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponível em [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1658en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf)
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(1), 639–644. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395, 912-920. Disponível em [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30460-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30460-8/fulltext)
- Capul, J. Y., & Garnier, O. (1998). *Dicionário de Economia e de Ciências Sociais* (1ª ed.). Lisboa: Plátano- Edições Técnicas.
- Carvalho, C. (2013). *Team Building e Equipas de sucesso? Estudo exploratório através de uma empresa especialista* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11247/1/DM-CAC-2013.pdf>
- Carvalho, J. E., Lopes, J. A. A., & Reimão, C. M. (2011). *Inovação, decisão e ética: trilogia para a gestão das organizações* (1ª ed.). Lisboa: Silabo.
- Cattell, R. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 6(13), 245-276.
- Chatfield, C., & Collins, A. J. (1980). Introduction to Multivariate Analysis. *Microscopy Research*, 8(3), 189-229.
- Cheng, Y. (2018). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58-68. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-5973.12130>

- Chernoff, H., & Lehmann, E. L. (1954). The use of maximum likelihood estimates in  $X^2$  tests for goodness-of-fit. *The Annals of Mathematical Statistics*, 25(1), 579–586. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/306108552\\_How\\_social\\_media\\_is\\_changing\\_crisis\\_communication\\_strategies\\_Evidence\\_from\\_updated\\_literature](https://www.researchgate.net/publication/306108552_How_social_media_is_changing_crisis_communication_strategies_Evidence_from_updated_literature)
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- CMP. (2021). Covid-19 acelerou a transformação digital das empresas do Porto, conclui estudo [Web site]. Disponível em <https://www.porto.pt/pt/noticia/covid-19-acelerou-transformacao-digital-das-empresas-do-porto-conclui-estudo>
- Comissão Europeia. (2021). Como motivar os trabalhadores no regresso ao trabalho após a Covid-19 [Web site]. Disponível em [https://eures.ec.europa.eu/how-motivate-employees-returning-work-after-covid-19-2021-09-01\\_pt](https://eures.ec.europa.eu/how-motivate-employees-returning-work-after-covid-19-2021-09-01_pt)
- Conner, D. R. (1995). *Gerenciando na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook.
- Conway, S., & Steward, F. (2009). *Managing and Shaping Innovation* (1ª ed.). New York: Oxford University Press.
- Corey, C. M., & Deitch, E. A. (2011). Factors Affecting Business Recovery Immediately after Hurricane Katrina: Factors Affecting Business Recovery. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(3), 169–181. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00642.x>
- Correa, G. M. (2011). *Estilos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal*. São Paulo.
- Costa, R. F. (2012). *Equipas de Alto Rendimento – Saber Liderar Equipas de Trabalho* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Deloitte Brazil. (2020). 10 ações para empresas diante de uma pandemia [Web site]. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/10-aco-es-empresas-pandemia.html>
- DGERT. (n.d.). The short-term impact of the COVID-19 pandemic on Portuguese companies [Web site]. Disponível em <https://www.dgert.gov.pt/o-impacto-de-curto-prazo-da-pandemia-de-covid-19-nas-empresas-portuguesas>
- Dias, Á., Elsie, C., Dutschke, G., Pereira, R., & Pereira, L. (2020). Economic Crisis Effects on SME Dynamic. *International Journal of Learning and Change*, 13(1), 3-25. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/338555242\\_Economic\\_crisis\\_effects\\_on\\_SME\\_dynamic\\_capabilities](https://www.researchgate.net/publication/338555242_Economic_crisis_effects_on_SME_dynamic_capabilities)
- Diniz, F. (2014). *O novo papel da liderança nas organizações* (Trabalho final de curso), Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, Itália. Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391111.pdf>

- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412. Disponível em <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Dong, M., & Zheng, J. (2020). Letter to the editor: Headline stress disorder caused by Netnews during the outbreak of covid-19. *Health Expect*, 23(2), 259-260. Disponível em <https://doi.org/10.1111/hex.13055>
- DRE. (2022). Código Civil [Web site]. Disponível em <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1966-34509075-49870175>
- DRE. (2022). Código das sociedades comerciais [Web site]. Disponível em <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1986-34443975-45996675>
- Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI* (4ª ed.). São Paulo: Pioneira thomson. Disponível em <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnoxodW5kZXJtb25pdG9yfGd4Ojc1OWUxMTkxNjEzMTI4OWU>
- Dunn, R. (2020). Adaptive Leadership: Leading Through Complexity. International Studies in Educational Administration. *Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management*, 48(1), 31-38. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/342902908\\_Adaptive\\_Leadership\\_Leading\\_Through\\_Complexity](https://www.researchgate.net/publication/342902908_Adaptive_Leadership_Leading_Through_Complexity)
- Economista. (2020). Learn about the importance of flexibility at work [Web site]. Disponível em <https://www.e-konomista.pt/flexibilidade-no-trabalho/>
- Estrada, M. R., & Koutronas, E. (2020). *The Application of the 2019-nCoV Global Economic Impact Simulator (the 2019-nCoV-GEI-Simulator) in China*. China: SSRN. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3542817](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3542817)
- Everitt, B., & Hothorn, T. (2011). *An Introduction to Applied Multivariate Analysis with R*. New York: Springer. Disponível em <https://www.webpages.uidaho.edu/~stevel/519/An%20Intro%20to%20Applied%20Multi%20Stat%20with%20R%20by%20Everitt%20et%20al.pdf>
- Fainshmidt, S., Nair, A., & Mallon, M. R. (2017). MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*, 26(6), 1088–1099. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.002>
- Faro, A., Bahiano, M. A., Nakano, T. C., Reis, C., Silva, B. F. P., & Vitti, L. S. (2020). Covid-19 e saúde mental: A emergência do cuidado. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37. Disponível em <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/dkxZ6QwHRPhZLsR3z8m7hvF/?lang=pt>
- Feinglass, B. S., & Chiweshe, J. (2020). Navigating through crisis in a pandemic event [Web site]. Disponível em <https://www.mlo-online.com/disease/infectious-disease/article/21142491/navigating-through-crisis-in-a-pandemic-event>

- Flury, B. D. (1995). Developments in principal component analysis. In Zakrzewski, W. J. (Coord.), *Recent Advances in Descriptive Multivariate Analysis* (14-33). New York: Oxford Science.
- Flury, B. D. (1997). *A first course in Multivariate Analysis*. New York: Springer.
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4). Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/283432519\\_Resilience\\_thinking\\_integrating\\_resilience](https://www.researchgate.net/publication/283432519_Resilience_thinking_integrating_resilience)
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial revolution* (3ª ed). Cambridge: MIT Press.
- Garver, K. A., Young, A. M., Fessel, D., & Dombrowski, J. C. (2020). How to Be a Positive Radiology Leader in Times of Crisis. *Academic Radiology*, 1116-1118.
- Gil, A. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gnanadesikan, R., & Wilk, M. B. (1969). Data Analysis Methods. *Multivariate Statistical Analysis*, 2, 593 – 638.
- Gnanadesikan, R. (1997). *Methods for Statistical Data Analysis of Multivariate Observations* (2ª ed.). New York: Wiley series.
- Graça, S. (2021). *Do Trabalho Presencial ao Trabalho Remoto: O Impacto na Satisfação e Produtividade dos Trabalhadores* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Lisboa. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/22571/1/DM-SMG-2021.pdf>
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2020). Leadership for Challenging Times. *International Studies. Educational Administration*, 48(1), 24–30. Disponível em [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiyjv6q2ZL\\_AhWIVqQEhUCvAN4QFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F342915017\\_Leadership\\_for\\_challenging\\_times&usg=AOvVaw051hO\\_4UiugOxDcC0Qdrww](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiyjv6q2ZL_AhWIVqQEhUCvAN4QFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F342915017_Leadership_for_challenging_times&usg=AOvVaw051hO_4UiugOxDcC0Qdrww)
- Hardinghan, A. (2000). *Trabalho em equipe*. São Paulo: Nobel.
- Harman, H. (1976). *Modern Factor Analysis* (3ª ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2). 416-437.
- Hotelling, H. (1933). Simplified Calculation of Principal Components. *Psychometrika*, 1(1), 27-35.
- House, R. J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & Koopman, P. L. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE In M. J. Gesner, & V. Arnold (Ed.), *Advances in global leadership* (175-

- 233). Stamford: JAI Press. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/43490722\\_Cultural\\_influences\\_on\\_leadership\\_and\\_organizations\\_Project\\_GLOBE](https://www.researchgate.net/publication/43490722_Cultural_influences_on_leadership_and_organizations_Project_GLOBE)
- Irvine, W., & Anderson, A. R. (2006). The Impacts of Foot and Mouth Disease on a Peripheral Tourism Area: The Role and Effect of Crisis Management. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2–3), 47–60. Disponível em [https://doi.org/10.1300/J073v19n02\\_05](https://doi.org/10.1300/J073v19n02_05)
- Islam, M., & Mohd-Nor, R. (2017). Business Engagement in Adaptation to Climate Change in Developing Countries: A Case Study Based on Behavioral Perspective. *International Journal of Business and Society*, 18(4), 742–753. Disponível em <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-Engagement-in-Adaptation-to-Climate-Change-Islam-Mohd-Nor/7e99ffcea8165b0e3915f5414aea1d1423300fe7>
- Jackson, J. (2003). *A User's Guide to Principal Components*. Nova Jérícia: Wiley. Disponível em <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5847/69/L-G-0000584769-0002361571.pdf>
- Jobson, J. (1992). *Applied Multivariate Data Analysis* (6ª ed.). New York: Springer. Disponível em <https://www.webpages.uidaho.edu/~stevel/519/Applied%20Multivariate%20Statistical%20Analysis%20by%20Johnson%20and%20Wichern.pdf>
- Johnson, D. (1998). *Applied Multivariate Methods for Data Analysts* (6ª ed.). California: Duxbury Press.
- Jolliffe, I. T. (1986). *Principal Component Analysis* (2ª ed.). New York: Springer. Disponível em [http://cda.psych.uiuc.edu/statistical\\_learning\\_course/Jolliffe%20I.%20Principal%20Component%20Analysis%20\(2ed.,%20Springer,%202002\)\(518s\)\\_MVsa\\_.pdf](http://cda.psych.uiuc.edu/statistical_learning_course/Jolliffe%20I.%20Principal%20Component%20Analysis%20(2ed.,%20Springer,%202002)(518s)_MVsa_.pdf)
- Jornal de Negócios. (2021). Pandemia rompe velhos hábitos e abre espaço para inovação [Web site]. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/pandemia-rompe-velhos-habitos-e-abre-espaco-para-inovacao>
- Jornalismo Porto Net (2020). And after the pandemic: How are we going to work? [Web site]. Disponível em <https://www.jpn.up.pt/2020/05/27/e-depois-da-pandemia-como-vamos-trabalhar/>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K. & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 53-71. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/265732093\\_Individual\\_adaptive\\_performance\\_in\\_organizations\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/265732093_Individual_adaptive_performance_in_organizations_A_review)
- Kamoche, K. (2001). *Understanding human resource management*. London: McGraw-Hill Education.
- Kuckertz, A., Brandle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response

- to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(e00169), 1–13. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7183981/>
- Latham, S., & Braun, M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: A synthesis. *Journal of Strategy and Management*, 4(2), 96– 115. Disponível em <https://doi.org/10.1108/17554251111128592>
- Leite, H., Lindsay C., & Kumar, M. (2020). COVID-19 Outbreak: implications on healthcare operations. *The TQM Journal*, 33(1), 247-256.
- Li, F. (2016). Estrutura, função e evolução das proteínas de pico do coronavírus anual. *Rev. Virol.*, 3 (1), 237-261. Disponível em <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-virology-110615-042301>
- Lima, F. (2012). O reconhecimento legal da relação de emprego do teletrabalhador. *Legislação do Trabalho*, 76 (1), 34-38.
- Lombardi, S., Pina e Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95(102904), 1-13. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9756825/>
- Macaire, L. (2020). *O impacto do teletrabalho antes, durante e pós-covid-19* (Dissertação de Mestrado), Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto, Portugal. Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36967/1/Dissertação\\_Lucie\\_Macaire.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36967/1/Dissertação_Lucie_Macaire.pdf)
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marcelino, J. A., Rezende, A., & Miyaji, M. (2020). Impactos Iniciais Da COVID-19 Nas Micro e Pequenas Empresas Do Estado Do Paraná - Brasil. *Boletim de Conjuntura*, 2(5), 101–112. Disponível em <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/133>
- Marcovitch, J. (1972). *Contribuição ao estudo da eficácia organizacional*. São Paulo: FEA USP.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martinez, M. G., Zouaghi, F., Marco, T. G., & Robinson, C. (2019). What drives business failure? Exploring the role of internal and external knowledge capabilities during the global financial crisis. *Journal of Business Research*, 98, 441–449. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.032>
- Martins, J. (2010). *Estratégia Organização Dinâmica* (1ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, J. (2018). *Gestão do Conhecimento: Criação e transferência de conhecimento* (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração* (5ª ed.). São Paulo: Atlas. Disponível em [http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec\\_NOTURNO/TM036/2013-1%20ADM%20para%20Engenharia/Livro\\_-](http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM036/2013-1%20ADM%20para%20Engenharia/Livro_-)

[Introdução Administração - Antonio Cesar Amaru Maximiano - 5ª Ed.pdf](#)

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, And Process. Review, Academy of Management*, 3(3), 546–562. Disponível em <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-strategy%2C-structure%2C-and-process.-Miles-Snow/fee5589644628789693795131ada75d7675644d0>
- Morgan, R.E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16 (4), 344-357. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/235259515\\_Teleworking\\_An\\_Assessment\\_of\\_the\\_Benefits\\_and\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/235259515_Teleworking_An_Assessment_of_the_Benefits_and_Challenges)
- Moscovici, F. (2003) *Equipes dão Certo: a multiplicação do talento Humano* (9ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Motohashi, K. (1998). Innovation strategy and business performance of Japanese manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 7(1), 27-52. Disponível em <https://www.scielo.br/j/raeel/a/Wmcg8qPcXx5gQwpxhfMXBfc/?format=pdf&lang=pt>
- Moura, A. C. L., Ferreira, D. I., Nataniel, N., Nogueira, P., André, L., & Frota, A. (N.A). O impacto da COVID-19 na capacidade de inovar das micro e pequenas empresas da cidade de sobral/ce. [Web site]. Disponível em [https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo20496\\_20202658.pdf](https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo20496_20202658.pdf)
- National Geographic. (2016). Passados dois anos, a evolução do coronavírus continua a surpreender os cientistas [Web site]. Disponível em <https://www.natgeo.pt/ciencia/2022/03/passados-dois-anos-a-evolucao-do-coronavirus-continua-a-surpreender-os-cientistas/amp>
- Natsume, X. (2016). Liderança autocrática, liberal e democrática: qual é a diferença?. [Web site]. Disponível em <http://www1.treinamentoomongeeoexecutivo.com/?tm=1&subid4=1686728441.0142500000&kw=Online+Courses&KW1=Browse%20Online%20Courses&KW2=Online%20Certificate%20Programs&KW3=Online%20Degree%20Programs&KW4=Online%20School%20Registration&searchbox=0&domainname=0&backfill=0>
- Nilles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters* (1ª ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Nunes, S. (2017). *A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo caso no ISLA- GAIA* (Dissertação de mestrado). Universidade Lusófona do Porto, Porto. Disponível em <https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/8544/1/Dissertação%20%20de%20Mestrado%20Sandra%20Nunes%20versão%20final.pdf>
- OECD. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3ª ed.). França: Eurostat. Disponível em <https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>

- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração* (Dissertação de mestrado). Universidade federal de Goiás, Catalão. Disponível em [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf) (consultado em 19/02/2018).
- Oliveira, S. (2013). *A importância do trabalho em equipe: uma revisão de literatura* (Trabalho de final de curso). Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis. Disponível em <https://www.catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/11/Robson-Ávila-e-Sabrina-Couto-A-importância-do-trabalho-em-.pdf>
- Organização Pan-Americana da Saúde (N.A). Histórico da pandemia de COVID-19 - OPAS/OMS [Web site]. Disponível em <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>
- Ozimek, A. (2020). The Future of Remote Work [Web site]. Disponível em <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work>
- Peláez, A. L., Erro- Garcés, A. García, F. J. P., & Kiriakou, D. (2021). Working in the 21st Century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, with Unintended Social Consequences. *Information*, 12(9), 377.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2004). *Análise de dados para Ciências Sociais* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/272817141\\_ANALISE\\_DE\\_DADOS\\_PARA\\_CIENCIAS\\_SOCIAIS\\_A\\_Complementaridade\\_do\\_SPSS\\_6\\_EDICAO\\_Revista\\_Atualizada\\_e\\_Aumentada](https://www.researchgate.net/publication/272817141_ANALISE_DE_DADOS_PARA_CIENCIAS_SOCIAIS_A_Complementaridade_do_SPSS_6_EDICAO_Revista_Atualizada_e_Aumentada) MARIA HELENA PESTANA JOAO NUNES GAGEIRO
- Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, 3(1), 59-70. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/46512980\\_Resilience\\_Adaptation\\_and\\_Adaptability](https://www.researchgate.net/publication/46512980_Resilience_Adaptation_and_Adaptability)
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Pinto, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.
- Portal da Gestão. (n.d.). What is the role of companies in society? [Web site]. Disponível em <https://www.portal-gestao.com/blog/631700-qual->
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, Boston, 74(6), 61-78. Disponível em [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)
- Pyoria, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research review*, 34(4), 386-399.
- Reis, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada* (2ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional* (11<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Prentice Hall. Disponível em [https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_org\\_aniz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_org_aniz.pdf)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Romero, S. M. T, Fossatti, N., & Luciano, E. M. (2008). *Prática Profissional em Administração – Ciência, Método e Técnicas*. Porto Alegre: Sulina.
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289–293. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886320937026>
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e inovação* (3<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6<sup>a</sup> ed.). London: Pearson Education. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/330760964\\_Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students\\_Chapter\\_4\\_Understanding\\_research\\_philosophy\\_and\\_approaches\\_to\\_theory\\_development](https://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development)
- Schmidt, B., Crepaldi, M. A., Bolze, S. D. A., Neiva-Silva, L., & Demenech, L. M. (2020). Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (covid-19). *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37. Disponível em <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/L6j64vKkynZH9Gc4PtNWQng/?lang=pt>
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital credit, interest and the business cycle. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3(2).
- Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149-159. Disponível em <https://doi.org/10.1017/S0022050700054279>
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 32(4), 493-511. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/2392880>
- Senge, P. M. (1998). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende* (38<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Best Seller.
- Silva, I., Silva, G., & Sousa, F. (2019). *Avaliação dos estilos de liderança sob o ponto de vista dos membros do corpo funcional da 14<sup>a</sup> vara federal em Patos - PB* (Trabalho acadêmico). Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, Brasil. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/5606/560662203029/560662203029.pdf>

- Silva, M. O. E. (2011). *Gestão das Aprendizagens na sala de aula inclusiva*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas. Disponível em [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjRk8vAosL\\_AhV0UaQEHeJqAMoQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.ulsofona.pt%2Findex.php%2Frleducacao%2Farticle%2Fview%2F2850%2F2166&usg=AOvVaw0iI94tkWSk3n2fEzUIaifN](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjRk8vAosL_AhV0UaQEHeJqAMoQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.ulsofona.pt%2Findex.php%2Frleducacao%2Farticle%2Fview%2F2850%2F2166&usg=AOvVaw0iI94tkWSk3n2fEzUIaifN)
- Simões, A. (1990). A investigação-ação: natureza e validade. *Revista portuguesa de Pedagogia*, 39-51.
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 157-176. Disponível em <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1118560>
- Solomon, M. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being, Global Edition* (13<sup>a</sup> ed.). Saint Joseph's: Pearson.
- Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2009, Setembro). *Satisfação com o Trabalho em Equipe: Qual o Papel do Autoconceito Profissional?*. Papel presented at the XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, Brasil.
- Spurrier, J. D. (2003). On the null distribution of the Kruskal-Wallis statistic. *Journal of Nonparametric Statistics*, 15 (6), 685-691. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10485250310001634719>
- Stefanini, P. (N.A). Inovação nas empresas em época de pandemia [Web site]. Disponível em <https://stefanini.com/pt-br/trends/artigos/inovacao-nas-empresas-em-epoca-de-pandemia>
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Approach* (1<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw Hill Book Co, Inc. Disponível em <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203529614/leadership-organization-rl-organizations-robert-tannenbaum-irving-weschler-fred-massarik>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Timm, N. H. (2002). *Applied Multivariate Analysis* (6<sup>a</sup> ed.). New York: Spring.
- Tozoni-Reis, M. F. C. (2010). *A Pesquisa e a Produção de Conhecimentos*. Disponível em <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/195/3/01d10a03.pdf>
- Trentini, M., & Paim, L. (1999). Pesquisa em Enfermagem. *Uma Modalidade convergente-assistencial*, 52(4), 626-627.
- TSF Radio News. (2020). Work "will never be the same" post-pandemic [Web site]. Disponível em <https://www.tsf.pt/portugal/economia/trabalho-nunca-mais-sera-igual-pos-pandemia-12059051.html>

- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.
- Venâncio, P. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O papel do líder na Construção da Imagem Institucional* (Dissertação de mestrado). Faculdade de ciências sociais e humanas da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. Disponível em [https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTAÇÃO\\_DE\\_TESE\\_DOCUMENTO\\_OFICIAL\\_FINAL.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTAÇÃO_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf)
- Wahed, W., Hefzy, E., Ahmed, M., & Hamed, N. (2020). Assessment of Knowledge, Attitudes, and Perception of Health Care Workers Regarding COVID-19, A Cross- Sectional Study from Egypt. *Journal of Community Health*, 45(6), 1242-1251. Disponível em <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10900-020-00882-0.pdf>
- Walters, R. (2020). 44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho [Web site]. Disponível em <https://www.robertwalters.pt/insights/conselhos-de-contratacao/blog/produtividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>
- Weber, L., & Grisci, C. L. L. (2010, Setembro). *Equipe, grupo ou... o quê?: Possibilidades relativas ao coletivo no trabalho material*. Paper presented at XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., & Shepherd, D. A. (2017). *Organizational Response to Adversity : Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams*. 11(2), 733–769. Disponível em <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and Competence as Strategic Assets, in D. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (1ª ed., 159-184). Berkeley: Book Reviews. Disponível em [https://www.science.org/doi/10.1126/science.239.4845.1320?url\\_ver=Z39.88-2003&rfr\\_id=ori:rid:crossref.org&rfr\\_dat=cr\\_pub%20%20pubmed](https://www.science.org/doi/10.1126/science.239.4845.1320?url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori:rid:crossref.org&rfr_dat=cr_pub%20%20pubmed)
- Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. A. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações de trabalho (Org.). In Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E., *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Zakrzewski, W. J. (1996). Recent Advances in Descriptive Multivariate Analysis. *The Statistician*, 45(3), 1–13.

## 7. APÊNDICES

### 7.1. APÊNDICE I

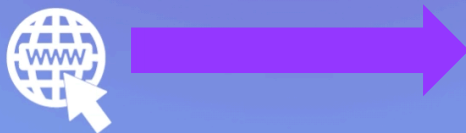
I S C A L 260

QUESTIONÁRIO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

*Inovação e Capacidade de  
Adaptação das Organizações em  
Contexto de Pandemia*

MESTRADO DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

ÁREA SAÚDE E BANCA





## 7.2. APÊNDICE II

Questionário colocado aos trabalhadores da Região de Grande Lisboa e Vale do Tejo, com o título “Inovação e Capacidade de Adaptação das Organizações em Contexto de Pandemia”

### **Inovação e Capacidade de Adaptação das Organizações em Contexto de Pandemia**

Esta investigação insere-se no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (IPL).

Os principais objetivos da investigação são a análise e compreensão das emoções, sentimentos e a maneira como as empresas e pessoas se adaptaram à nova realidade, assim como as mesmas inovaram para manter a atividade.

É importante referir que a participação neste estudo é voluntária e que as respostas serão tratadas de forma anónima, não sendo possível identificar quem responde. Posto isto, no momento em que submeter a resposta estará a dar autorização. As respostas obtidas vão ser objeto de tratamento estatístico com a finalidade de investigar e retirar conclusões tendo em conta os principais objetivos deste trabalho.

No questionário vão constar perguntas com escalas semânticas, escolha múltipla e resposta aberta.

A amostra será estratificada por grupos etários, com o objetivo de garantir a representatividade de todos os grupos considerados como objeto de análise, uma vez que a investigação não se vai focar exclusivamente nos indivíduos adultos que já terminaram os estudos. Contudo, será tido em conta a região de Grande Lisboa e vale do Tejo.

Para finalizar, agradecemos a vossa disponibilidade por participar.

**E-mail:** rita.henriques.1999@gmail.com

**As próximas questões servem apenas para obter as características de cada participante de forma a caracterizar a amostra do estudo**

1. Género \*
  - a. Feminino
  - b. Masculino
  - c. Prefiro não dizer
2. Idade \*
  - a. 18-28
  - b. 29-39
  - c. 40-50
  - d. 51-60
  - e. +60
3. Habilitação Literária \*
  - a. < 4º ano
  - b. 1º ciclo ao 3º ciclo
  - c. Ensino Secundário via regular
  - d. Ensino Secundário via curso profissional
  - e. Licenciatura
  - f. Mestrado
  - g. Pós-graduação
  - h. Doutoramento
4. Situação profissional \*
  - a. Trabalhador
  - b. Trabalhador/ Estudante

5. Área onde trabalha: \*
  - a. Alojamento e alimentação
  - b. Comércio
  - c. Construção
  - d. Educação
  - e. Financeira
  - f. Saúde
  - g. Telecomunicações
  - h. Transportes
  - i. Informática
  - j. Outra
6. Caso tenha respondido "outra" na pergunta anterior: Qual?  
(RESPOSTA ABERTA)
7. Organização onde trabalha \*  
(RESPOSTA ABERTA)
8. Função que executa na empresa onde trabalha \*
  - a. Administração
  - b. Assistente
  - c. Auxiliar
  - d. Direção
  - e. Gestão
  - f. Outro
9. Caso tenha respondido "outro" na pergunta anterior: Qual?  
(RESPOSTA ABERTA)

**Indique o seu grau de concordância, tendo em conta a seguinte escala relativamente à capacidade de adaptação empresarial:**

**Respostas possíveis:**

1- Discordo totalmente;

2- Discordo;

3- Não concordo nem discordo;

4- Concordo;

5- Concordo totalmente.

**Respostas possíveis:**

1- Totalmente teletrabalho;

2- Teletrabalho;

3- Misto;

4- Presencial;

5- Totalmente presencial.

10. Numa escala de 1 a 5, a empresa teve a capacidade de enfrentar eficazmente os desafios com que se deparou? \*

1) Péssima;

2) Má;

3) Mediana;

4) Boa;

5) Excelente.

11. Numa escala de 1 a 5, a organização é flexível e adapta-se na forma como lida com as dificuldades? \*

1) Péssima;

2) Má;

3) Mediana;

4) Boa;

5) Excelente.

12. Numa escala de 1 a 5, a organização consegue ultrapassar situações inesperadas? \*

1) Péssima;

2) Má;

3) Mediana;

4) Boa;

5) Excelente.

13. Numa escala de 1 a 5, os colaboradores mudam as rotinas para permitir a solução dos problemas? \*

1) Péssima;

2) Má;

3) Mediana;

4) Boa;

- 5) Excelente.
14. Numa escala de 1 a 5, os colaboradores abordam as adversidades com mentalidade positiva? \*
- 1) Péssima;
  - 2) Má;
  - 3) Mediana;
  - 4) Boa;
  - 5) Excelente.
15. Numa escala de 1 a 5, os membros da organização trabalham de forma eficaz para ultrapassar as dificuldades? \*
- 1) Péssima;
  - 2) Má;
  - 3) Mediana;
  - 4) Boa;
  - 5) Excelente.
16. Numa escala de 1 a 5, como como trabalhou durante a fase inicial da pandemia? \*
- 1) Totalmente Teletrabalho;
  - 2) Teletrabalho;
  - 3) Misto;
  - 4) Presencial;
  - 5) Totalmente presencial.
17. Caso tenha respondido "Teletrabalho" na questão anterior, a empresa disponibilizou todos os materiais necessários para a realização das funções à distância?
- a. Sim
  - b. Não
18. Deparou-se com dificuldades em adaptar-se à nova realidade? \*
- a. Sim
  - b. Não
19. Caso tenha respondido que sim, qual foi a razão?  
(RESPOSTA ABERTA)
20. A organização continua a adotar alguma estratégia que adotou no início da pandemia? \*
- a. Sim
  - b. Não

21. Caso tenha respondido sim, Qual/Quais?

(RESPOSTA ABERTA)

22. Considera que o seu local de trabalho adotou medidas de prevenção contra a Covid-19: \*

a. Suficiente

b. Insuficiente

23. Quais foram as medidas que a organização adotou?

(RESPOSTA ABERTA)

24. Quais foram as medidas que sentiu falta?

(RESPOSTA ABERTA)

25. Caso tenha trabalhado em teletrabalho, teve dificuldades em regressar ao escritório?

a. Sim

b. Não

26. Qual foi a razão para a sua resposta?

(RESPOSTA ABERTA)

**Responda às seguintes questões, relativamente ao tema da Inovação empresarial.**

**Respostas possíveis:**

1- Discordo totalmente;

2- Discordo;

3- Não concordo nem discordo;

4- Concordo;

5- Concordo totalmente.

**Respostas possíveis:**

1- Muito insuficiente;

2- Insuficiente;

3- Suficiente;

4- Bom;

5- Muito bom.

**Respostas possíveis:**

1- Muito fraco;

2- Fraco;

3- Mediano;

4- Forte;

5- Muito forte.

27. A organização conseguiu inovar de forma a garantir a sobrevivência da mesma? \*

a. Sim

b. Não

28. Caso tenha respondido “sim”, como?

(RESPOSTA ABERTA)

29. Caso tenha respondido “não”, porquê?

(RESPOSTA ABERTA)

30. No seu entender, como avalia o impacto da COVID-19 na inovação? \*

a. Positivo

b. Negativo

31. Relativamente à questão anterior, melhorou ou prejudicou o negócio? \*

a. Melhorou

b. Prejudicou

32. Quais são os incentivos que são usados para incentivar/ motivar/ impulsionar a criatividade dos colaboradores? \*

(RESPOSTA ABERTA)

33. De onde partem/surgem as ideias criativas e inovadoras? \*

(RESPOSTA ABERTA)

34. Numa escala de 1 a 5, até que ponto concorda ou discorda confinamento foi favorável à inovação? \*

1) Discordo totalmente;

2) Discordo;

3) Não concordo nem discordo;

4) Concordo;

5) Concordo totalmente.

35. Numa escala de 1 a 5, a organização adotou medidas necessárias à inovação? \*
- 1) Muito insuficiente;
  - 2) Insuficiente;
  - 3) Suficiente;
  - 4) Bom;
  - 5) Muito bom
36. Numa escala de 1 a 5, segundo a resposta anterior, participei nessas medidas.
- 1) Discordo totalmente;
  - 2) Discordo;
  - 3) Não concordo nem discordo;
  - 4) Concordo;
  - 5) Concordo totalmente;
37. Numa escala de 1 a 5, a pandemia serviu para testar as organizações relativamente à sua capacidade de inovação. \*
- 1) Discordo totalmente;
  - 2) Concordo totalmente.
38. Numa escala de 1 a 5, Inovação em Produtos da organização após a pandemia. \*
- 1) Muito fraco;
  - 2) Fraco;
  - 3) Mediano;
  - 4) Forte;
  - 5) Muito forte.
39. Numa escala de 1 a 5, Inovação Organizacional da organização após a pandemia. \*
- 1) Muito fraco;
  - 2) Fraco;
  - 3) Mediano;
  - 4) Forte;
  - 5) Muito forte.
40. Numa escala de 1 a 5, Inovação em Processos da organização após a pandemia. \*
- 1) Muito fraco;
  - 2) Fraco;
  - 3) Mediano;
  - 4) Forte;
  - 5) Muito Forte.

**41.** Numa escala de 1 a 5, Inovação em Marketing da organização após a pandemia. \*

- 1) Muito fraco;
- 2) Fraco;
- 3) Mediano;
- 4) Forte;
- 5) Muito forte.

**Responda às seguintes questões, relativamente ao tema dos sentimentos/emoções.**

**Respostas possíveis:**

1- Nunca;

2- Raramente;

3- Eventualmente;

4- Frequentemente;

5- Muito frequente.

**42.** Principal sensação sentida no início da pandemia.

- a. Medo;
- b. Ansiedade;
- c. Solidão;
- d. Angústia.

**43.** Outro

(RESPOSTA ABERTA)

**44.** Numa escala de 1 a 5, qual foi a intensidade de medo que sentiu? \*

- 1) Nunca;
- 2) Raramente;
- 3) Eventualmente;
- 4) Frequentemente;
- 5) Muito frequente.

**45.** Numa escala de 1 a 5, qual foi a intensidade de ansiedade que sentiu? \*

- 1) Nunca;
- 2) Raramente;
- 3) Eventualmente;
- 4) Frequentemente;

- 5) Muito frequentemente.
46. Numa escala de 1 a 5, qual foi a intensidade de solidão que sentiu? \*
- 1) Nunca;
  - 2) Raramente;
  - 3) Eventualmente;
  - 4) Frequentemente;
  - 5) Muito frequentemente.
47. Numa escala de 1 a 5, qual foi a intensidade de angústia que sentiu? \*
- 1) Nunca;
  - 2) Raramente;
  - 3) Eventualmente;
  - 4) Frequentemente;
  - 5) Muito frequentemente.
48. A empresa esteve disponível para acompanhar e apoiar a saúde mental dos trabalhadores? \*
- a. Sim
  - b. Não
49. Quais foram as estratégias que implementaram para ajudar?  
(RESPOSTA ABERTA)