

# ESTRATÉGIA PARA MANTER A COMPETITIVIDADE EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DO ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS PORTUÁRIOS

## RESUMO:

O objetivo deste artigo é verificar se eventos que contribuem para um ambiente de incerteza, como é o caso da pandemia do covid-19, faria com que empresários mudassem seus “estilos de liderança”, como estratégia para manter a competitividade de suas organizações. O foco de estudo escolhido foi a adoção do home office como novo modelo de trabalho, um exemplo prático de mudança contingencial. Uma vez que, o ponto de partida da pesquisa foi uma questão empírica, buscamos também no empirismo uma base para a resposta. Realizou-se então, uma pesquisa exploratória em uma empresa do setor de serviços portuários (G. Pierotti), que apresenta as condições necessárias para a realização do estudo (atividade em escritório e fora dele). O resultado da pesquisa demonstrou que é possível verificar uma mudança nos aspectos instrumentais no estilo de liderança, como, no caso, a mudança nas ferramentas de controle. Contudo, não é possível afirmar que são suficientes para interferir na competitividade da empresa. O estudo sugere que o estilo de liderança faz parte de um contexto mais amplo: a cultura da empresa, que merece ser mais profundamente pesquisado sob a luz da estratégia empresarial.

**Palavras-chave:** estratégica; competitividade, pandemia, estilo de liderança; home office.

---

BRUNO NASCIMENTO TONDIM<sup>1</sup>

LEVY SILVA DIAS<sup>2</sup>

SABRINY GABRIELLE TEIXEIRA DE BRITO FRANCO<sup>3</sup>

PEDRO VERAS DOS ANJOS<sup>4</sup>

---

## ABSTRACT

The purpose of this article is to verify whether events that contribute to an environment of uncertainty, such as the covid-19 pandemic, would make entrepreneurs change their “leadership style”, as a strategy to maintain the competitiveness of their organizations. The chosen study focus was the adoption of the home office as a new work model, a practical example of contingency change. Since the starting point of the research was an empirical question, we also sought in empiricism a basis for the answer. An exploratory research was then carried out in a company in the port services sector (G. Pierotti), which presents the necessary conditions for carrying out the study (activity in and out of the office). The result of the research demonstrated that it is possible to verify a change in the instrumental aspects in the leadership style, such as, in this case, the change in the control tools. However, it is not possible to state that they are sufficient to impact the company's competitiveness. The study suggests that the leadership style is part of a broader context: the company's culture, which deserves to be further researched in the lens of business strategy.

**Keywords:** strategic; competitiveness, pandemic, leadership style; home office.

---

<sup>1</sup> Aluno de Administração de Santos - Strong Business School

<sup>2</sup> Aluno de Administração de Santos - Strong Business School

<sup>3</sup> Aluna de Administração de Santos - Strong Business School

<sup>4</sup> Mestre em Gestão de Negócios, docente na Strong Business School.

## INTRODUÇÃO

As expressões: "covid 19", "coronavírus" e "estudos sobre covid 19", quando pesquisadas isoladamente no Google, apresentam resultados de 6,3 trilhões; 1,7 trilhões e 170 milhões de entradas respectivamente (covid 19; coronavírus; estudos sobre covid 19, Google 2021). Por mais que esses números variem no momento da pesquisa, sua magnitude justifica todos os esforços na busca do entendimento sobre as causas e impactos da pandemia da covid 19 (Sars-Cov 2) nas vidas das pessoas e das empresas.

É possível perceber esta preocupação de forma empírica. O fato que despertou a curiosidade em abordar o tema e serviu como "gatilho" para o presente artigo, foi acionado quando, em um "bate-papo" entre empresários, na sala de espera virtual que antecedeu uma palestra, também virtual, um dos executivos perguntou aos demais: "Vocês estão fazendo Home Office? O que vocês fizeram para não atrapalhar os negócios?".

Entende-se que, na interpretação da questão acima, esconde-se o que parece ser a verdadeira preocupação da alta gerência das empresas e, por isso, escolhido como objeto do presente estudo: Considerando a estratégia das empresas, a mudança para uma nova forma de trabalho (home office) exigiria, também, a mudança do estilo de liderar?

Os três temas: estratégia; home office e estilo de liderança, são tratados em nosso referencial teórico, que procurará também, justificar as escolhas da abordagem de Mintzberg (1991), para análise sobre estratégica; o estudo de caso realizado na IBM por Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003), abordando o trabalho tradicional, o virtual e o home office ("traditional office, virtual office, and home office") e, por fim, os estudos realizados por Kurt Lewin (LEWIN, Kurt. "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods." American Journal of Sociology, vol. 44, no. 6, 1939, pp. 868-896, apud, SOBRAL e PECL, 2013).

Buscou-se então, verificar a aplicação da teoria analisando uma empresa cujas características gerenciais e operacionais permitissem algum esclarecimento sobre a pergunta de partida acima. O método de pesquisa escolhido foi o "estudo de caso", pois, segundo Yin (2001), oferece como benefícios, além de outros, responder "como" e

"porquê" algo acontece na prática e aumenta a abrangência para estudos futuros sobre o tema tratado.

A fim de colher subsídios que ajudasse a ampliar o entendimento de como funcionariam os três elementos: estratégia, home office e estilo de liderança, escolhemos estudar o caso de uma empresa que reunisse características de trabalho tanto de escritório (trabalho burocrático), quanto de campo (atividades operacionais). A empresa que colaborou com a pesquisa foi a G. Pierotti Ship Supplier Ltda.

Uma empresa do segmento B2B (fornecce suprimentos para navios), em cuja cadeia de valor encontram-se serviços de comércio atacadista nacional e internacional, armazenagem e logística de entrega de bens.

## 1. ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia sempre esteve atrelado à competição. Desde suas origens militares (SUN TZU, 2002), até o reconhecimento de sua utilidade para a sobrevivência das organizações, vários trabalhos foram desenvolvidos com o objetivo de apoiar os administradores nas suas trajetórias empresariais.

Entre as dimensões que foram e continuam sendo avaliadas, pode-se destacar a importância da estratégia empresarial começando pelos objetivos e a capacidade de realizá-los (ANSOFF, 1997); análise de aspectos do ambiente externo e sua influência na competitividade (PORTER, 1998); a ideia de que as empresas devem desenvolver competências essenciais para distinguirem-se das demais (PRAHALAD; HAMEL, 1998); a visão da organização como um organismo multifacetado, cuja interação forjaria um caráter empresarial (MINTZBERG, QUINN, 2001), entre outras tão relevantes quanto estas.

Apesar da diversidade encontrada nos inúmeros estudos realizados, parece existir a tendência em buscar uma fórmula prática e de fácil compreensão que ofereça um atalho seguro para o sucesso. 5 (cinco) forças e matriz da cadeia de valor de Porter; Matriz BCG; Matriz Ansoff; 5 p's de Mintzberg, são exemplos consagrados desta afirmação.

Contudo, por mais eficaz que possa ser todo esse arsenal de ferramentas e técnicas, os administradores ainda encontram desafios em

gerir seus negócios quando variáveis como a evolução da tecnologia, regulamentações, ou situações extremas, como, por exemplo, uma pandemia, quebram paradigmas que, até então, eram intocáveis.

Locais fixos e determinados para execução de tarefas, regras de comportamento social, regulamentações sobre formas de trabalho, remuneração, etc., que levaram anos para serem aceitas, ou nunca existiram, tiveram que ser modificadas, ampliadas ou, até mesmo criadas para amparar legalmente os empreendedores e proteger o trabalhador.

Serve o alerta de Prahalad e Hamel (2005), tem-se que tomar cuidado para não ficarmos olhando o “mapa do passado” acreditando que esse é o “mapa do futuro”. Ou seja, é necessário aprender a desaprender, e reaprender novas habilidades adequadas às novas condições.

O futuro, que já é o presente, é incerto e demanda agilidade. As modificações nas relações trabalhista, todas necessárias, tanto por conta de exigências ambientais, quanto pelas possibilidades abertas pela evolução tecnológica, caso da reforma na CLT de 2017, que regulamentou o trabalho remoto (BRASIL, 2017), reforçam a demanda pelo desenvolvimento de novas habilidades, como, por exemplo, a liderança.

O próprio Mintzberg (1991), oferece uma opção, quando afirma que a estratégia é implementada de forma diferenciada nos três níveis organizacionais (estratégico, tático ou gerencial e operacional) e, quando esclarece um dos 5 ps, a “Perspectiva”, apontando à cultura organizacional, o comportamento do indivíduo e o contexto coletivo.

Ou seja, é inevitável a pressão exercida sobre as estratégias das empresas, que são originadas pelas modificações do contexto, e aquela precisa ser absorvida por ações gerenciais condizentes, e que vão além da alocação adequada dos recursos (ANSOFF, 1997).

Entretanto, ações em ambientes desconhecidos nos levam à insegurança do resultado. E, ao investigar o mundo pandêmico e suas consequências, observa-se a importância estratégica de indicadores adequados a esta realidade. Os autores Fischmann e Zilber (2000), defendem que a atuação sistêmica e global da empresa é o foco do gestor atual, em detrimento da orientação apenas para atividades funcionais.

Ao analisar o estilo de liderança, no cenário de pandemia, percebe-se a necessidade da utilização dos indicadores de desempenho, que possam gerar dados que revelam, por exemplo, o nível de engajamento e motivação dos colaboradores, as melhorias e os treinamentos necessários, etc. Segundo Rummler e Brache (1994, apud CORREA e HOURNEAU, 2008, p.51), com a ausência de indicadores de desempenho os líderes operam “às cegas”.

## 2. ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança é um processo cujo objetivo é influenciar o comportamento dos membros de uma organização. Sobral e Peci (2013) sugerem tratar-se de um mecanismo com foco nas pessoas (“social”) e que usa princípios da influência e do poder como meio de garantir o alinhamento à estratégia empresarial.

Essa visão mais recente, mostra que o conceito de liderança vem se ampliando ao longo da história do estudo da administração. Chiavenato (2003, pg. 121), por exemplo, aponta que a teoria clássica não exaltava a relevância de um líder e seu poder corporativo. Os autores clássicos limitam a liderança, enfatizando somente a autoridade formal (chefe e subordinados).

Percebe-se a mudança neste conceito na teoria das relações humanas, desenvolvida a partir de 1924 por autores como White e Lippitt, que apontaram a importância da liderança e a dimensão de sua influência no mundo organizacional.

Os resultados da experiência de Hawthorne, que gerou fundamentos para o que chamamos de teoria das relações humanas (WHITE e LIPPITT, 1952), sugerem a existência de líderes informais, cuja influência afetava a produtividade dos indivíduos a nível organizacional.

Tais líderes, entendiam as expectativas dos grupos, por isso, eram capazes de manter a comunicação que ajudava no controle das atividades e aglutinava os operários, que atuavam tal qual um time, ou seja: um grupo social coeso e integrado. Evidenciando melhor a importância do líder no ambiente corporativo, Chiavenato (2003) afirma que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja no contexto macro, envolvendo toda a organização, seja no ambiente micro, contemplando as tarefas.

Dentre as várias abordagens que avaliam a amplitude da liderança, para este artigo, optaram-se ter como guia as teorias sobre estilos de liderança, buscando com isso, identificar se houve mudança no comportamento dos administradores de empresas, face aos desafios impostos pela pandemia do covid-19.

As teorias sobre os estilos de liderança têm como princípio o protagonismo do líder, sua

proximidade com os liderados e postura em relação às tomadas de decisões. Com algumas variantes (CHIAVENATO, 2003, pg. 124), a teoria que oferece a síntese necessária para o proposto no presente estudo, apresenta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*) e foi proposto por Lewin Kurt (1935). Suas principais características encontram-se na tabela abaixo:

Liderança Autocrática	As decisões são unilaterais, o poder é centralizado e o discurso imperativo, dominador do processo da empresa, perfil autoritário, redução da troca, da conversa, do espaço para experimentações, e do menor envolvimento dos times em relação às decisões estratégicas e operacionais.
Liderança Democrática	Partilha suas decisões e atividades com os membros da organização, convida à participação, acredita na união e capacidade dos colaboradores, atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais, e o seu poder está baseado na credibilidade atribuída pelo grupo.
Liderança Liberal	Deixa o processo de decisão na responsabilidade do grupo, exerce pouco controle sobre o grupo, a equipe recebe pouca orientação, cada membro possui a incumbência de definir os seus papéis e de descobrir seus afazeres.

**Fonte:** Autores, 2021.

É importante salientar que não há exclusividade de uma ou outra característica e, segundo Chiavenato (2003), um mesmo líder pode utilizar os três processos de liderança de acordo com a situação, considerando no contexto: pessoas e tarefas a serem executadas.

O autor acredita ainda, que o desafio dos líderes é saber equilibrar cada estilo de acordo com as circunstâncias, atividades e os objetivos que estão sendo apresentados.

Conclui-se que não há um estilo de liderança perfeito. Isto depende do ambiente organizacional e diversos outros fatores internos, que podem impactar nas decisões dos líderes. Contudo, é possível identificar características predominantes em um líder, como: estudioso e empático (Bill Gates); visionário (Walt Disney); corajoso e comprometido (Nelson Mandela); equilíbrio entre razão e emoção (Steve Jobs) e resiliente (Martin Luther King).

Para Zaleznik (1992), os líderes, tal qual os artistas, toleram o caos e a falta de estrutura, e aqueles apresentam as seguintes características: tomam uma atitude ativa e pessoal em relação aos objetivos, buscam novas abordagens para os problemas, procuram o risco quando as oportunidades são interessantes, se relacionam com as pessoas de modo direto e com empatia, focam nos pontos importantes dos eventos e decisões, moldam as ideias ao invés de reagir a elas, alteram percepções e expectativas.

No contexto atual, sugere Richard L. Daft (2005), as empresas necessitam de líderes. Eles são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações, levando-as a um novo patamar de competitividade, e proporcionam aos colaboradores através da visão de longo prazo e técnicas eficazes: motivação, foco, engajamento e locus de controle.

### 3. HOME OFFICE

O trabalho remoto (Home Office) apareceu pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1857. Neste período as atividades eram realizadas com o apoio de um telégrafo, um sistema utilizado para transmissão e recepção de mensagens. Na atividade, o mais importante era construir uma infraestrutura para compartilhar as mensagens, sendo assim, o operador não tinha necessidade de estar presente no local.

Contudo, o termo ganhou força na crise do petróleo, em 1970, onde trabalhar em casa foi uma solução mais econômica considerando que os custos com deslocamentos prejudicavam as finanças das empresas.

No Brasil, sua implementação ocorreu somente em 20 de agosto de 1997 em um seminário de Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o Terceiro 3º Milênio. (Jusbrasil, 2018).

Em um contexto com o recrudescimento dos impactos negativos causados pela pandemia do vírus Covid – 19 desde fevereiro de 2020, exigia, como medida sanitária atenuante global, o distanciamento entre as pessoas.

No Brasil, além das recomendações sanitárias, regulamentou-se o funcionamento de estabelecimentos comerciais, escolas e igrejas, flexibilizou-se as jornadas de trabalho e reconheceu-se o teletrabalho (home office) como uma forma de trabalho legalmente aceita, sendo reconhecido na Consolidação das Leis do Trabalho no Brasil em 2017. (EXAME, 2021).

Esta modalidade de trabalho não é totalmente inusitada. Casos como o da IBM, estudado por Hill, Ferris e Martinson (2003), já sugerem vários aspectos positivos nessa modalidade de trabalho.

Outros pontos positivos podem ser verificados na prática. Redução de custo com deslocamento de pessoas, locação de metro-quadrado e toda a infraestrutura para manter um escritório, fazem parte da lista de elementos que foram reescalados.

Estes aspectos parecem ser indicativos suficientes para demonstrar o sucesso do trabalho remoto. Para Oliver (2020) o trabalho remoto seguirá sua trilha mesmo após o término da pandemia.

Fundamentado em sua posição de chefe da Allianz, Oliver é responsável por mais de 140 mil pessoas em todo o mundo e, em março de 2020, já contava com 90% dos funcionários, com sucesso, em home office. Justificando planos para redução de espaço dos escritórios da empresa em até um terço e custos de viagens cortados em 50% permanentemente.

De acordo com uma pesquisa do site BeerorCoffee, 42% das pessoas que passaram a trabalhar de casa em função do isolamento pretendem continuar nesse regime. Somente 10% desejam voltar à antiga rotina de trabalhar todos os dias em um escritório. (FIA, 2021).

Contudo, os resultados positivos de tais experiências podem mascarar potenciais desafios. Schirigatti e Kasprzak (2007) apontam que o home office autoriza o funcionário a realizar suas funções compartilhando a infraestrutura de seu ambiente doméstico, exigindo novas responsabilidades, como, por exemplo, a segurança no tratamento das informações confidenciais.

No outro lado da moeda, os gestores também são questionados em como manter a coesão e sinergia lógicas das equipes, tomar decisões, resolver problemas, e atenuar impactos negativos aos resultados da empresa que a distância física possa trazer.

Para ilustrar melhor o cenário home office, fora confeccionado, com base nos dados publicados do SEBRAE (2013), uma tabela de vantagens e desvantagens do ambiente home office.

Vantagens	Desvantagens
<b>Pessoais e Familiares</b>	<b>Pessoais e Familiares</b>
Proximidade da família	Perda da privacidade pessoal
Maior independência	Possibilidade de excesso de carga de trabalho
Alimentação saudável	Indefinição de horários de trabalho e lazer, se não houver planejamento e disciplina
<b>Profissionais</b>	<b>Profissionais</b>
Redução de custos (aluguel, transportes, refeição, etc)	Ambiente de trabalho confinado
Autogerenciamento profissional	Falta de atualização profissional em processos gerenciais
<b>Empresariais</b>	<b>Empresariais</b>
Economia com empregados e encargos sociais	Difícil sucessão, em caso de necessidade de transição
Facilidade de mudança do rumo de atividade, em caso de insucesso	Interferência de assuntos domésticos nos assuntos profissionais
Otimização de atividades	Preconceito no mercado formal, em caso de empresa não registrada
Oferecimento de produtos e serviços melhores, com custos menores	Dificuldades de obtenção de créditos, em caso de empresa informal

**Fonte:** Autores, 2021.

#### 4. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo exploratório na empresa do setor de serviços portuários G. Pierotti Ship Supplier Ltda, considerando o comportamento gerencial (estilo de liderança) antes da pandemia, no momento da mudança chegando à situação atual. A pesquisa exploratória, por definição, fornece os critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão (MALHOTRA, 2001, p.106) observação mais generalista da empresa e do sistema de informação que utiliza.

Foram coletados dados na empresa por meio de uma pesquisa eletrônica contendo 18 (dezoito) perguntas, realizada com o seu principal executivo. Sendo os dados colhidos um complemento ao

referencial teórico e ao estudo de caso (MARCONI; LAKATOS, 2001). Outras fontes de informação foram: o site da empresa na Internet e alguns relatórios disponibilizados eletronicamente pela empresa.

#### 5. SOBRE A G. PIEROTTI SHIP SUPPLIER LTDA

Entende-se que: perguntas, respostas e a fonte de observação devem ser adequadas a fim de contribuir para a finalidade de qualquer estudo (MARCONI; LAKATO, 2001).

A empresa G. Pierotti Ship Supplier Ltda, como objeto de pesquisa, é uma organização que atende de maneira adequada. Destaca-se o "em parte", porque oferece o suficiente para a modesta ambição do presente estudo e procura deixar claro de que muito ainda pode ser explorado.

De acordo com a classificação do SEBRAE (2013), a G. Pierotti é uma média empresa prestadora de serviços. Todavia, não podemos nos deixar enganar pela simplicidade dessa definição, pois a empresa, conforme disse o seu principal executivo: "Fornece para os navios, de uma simples agulha a peça de motores de 20 toneladas."

É também uma empresa que, por força do negócio, opera em território nacional e internacional, em ambiente firme e abrigado ou em alto mar, onde situações climáticas extremas dificultam o atendimento.

É fruto de uma cisão da empresa Mansueto Pierotti & Filhos, no mercado desde 1949, constituída oficialmente em 2013. Que, apesar da cisão, manteve sua constituição familiar, as tradições e crenças dos fundadores originais.

Atualmente é dirigida por Geraldo Pierotti, ex-presidente da Associação Brasileira dos Fornecedores a Navios (ABFN), e pelo seu filho, Gustavo Pierotti.

Nota-se que, pela complexidade das operações, a vantagem competitiva que a empresa possui é justamente o conhecimento adquirido nesses mais de 70 anos de atividades, considerando sua origem: Mansueto Pierotti, e as contribuições da nova geração de executivos da empresa.

A missão e a visão da empresa corroboram a escolha desta como objeto de pesquisa, por mostrar seu compromisso. Ambos colocam como foco estratégico o cliente e explicitam que, para atingir seus objetivos, precisam ter uma operação sincronizada e eficiente. A organização explicita sua Missão: "Atender nossos clientes com excelência, comprometimento, ética e pontualidade, através da qualidade de nossos serviços", e a Visão: "Ser líder em seu segmento de atuação e reconhecida pela excelência de seu desempenho." (G. Pierotti, 2013).

## 6. A PESQUISA

O principal objetivo da pesquisa foi fazer uma comparação entre dois momentos específicos: antes da pandemia e após o momento em que a G. Pierotti identificou que deveria fazer mudanças. O foco principal das perguntas foi na percepção dos desafios, atuação gerencial, possíveis mudanças estratégicas e resultados que foram obtidos, em função das decisões tomadas pelo seu principal executivo, Sr. Gustavo Pierotti.

Buscando-se inicialmente identificar a distribuição demográfica dos colaboradores, solicitamos à empresa que nos informasse o total de funcionários e sua distribuição pelo local da atividade (escritório, campo e *home office*), antes de após a pandemia.

O resultado, conforme gráfico 1 abaixo, mostra ter havido uma mudança radical na alocação do pessoal nos momentos observados. Podemos inferir que, para a direção da G. Pierotti, havia um risco real na proximidade social, obrigando tal modificação.

**Distribuição antes da pandemia**



- Escritório
- Campo
- Home office ou Híbrido

**Distribuição depois da pandemia**



- Escritório
- Campo
- Home office ou Híbrido

**Fonte:** Autores, 2021.

Perguntou-se se havia algum motivo explícito para alteração ou era uma questão de prevenção sanitária. Os motivos que influenciaram diretamente na mudança, foram: Restrições e exigências sanitárias nos locais externos de

trabalho (terminais portuários e navios); Criação de protocolos internos para mitigar riscos de contágio; Reduções pontuais da força de trabalho por contaminação ou suspeita de covid-19.

Mintzberg (1991), sugere que, quando há uma relação entre as ações estratégicas e o meio ambiente, a empresa está adotando uma "estratégia de posição" e, nesse caso, busca se proteger de variáveis ambientais, como a imposição de medidas de segurança ou risco à saúde.

Buscou-se também, entender se houve tempo para uma estratégia deliberada, fruto de um planejamento mais detalhado, ou se foi a adoção de uma estratégia emergente, pois, para eles, tratava-se de uma ameaça aos negócios (SOBRAL; PECL, 2013).

As respostas obtidas, dão conta de que as decisões foram tomadas em resposta às determinações externas e à suspeita dos primeiros casos de contaminação interna e que, segundo o próprio respondente, "foram contingenciais". Ansoff (1977), argumenta que tais ações administrativas não são necessariamente ações estratégicas, outrossim, uma reação ambiental.

Outro ponto a se salientar foi de que, na percepção do gestor, nem todos os colaboradores gostaram do distanciamento social. Segundo o Sr. Gustavo, mais de 25% do seu pessoal não ficou satisfeito com o novo modelo. Fato relevante, pois, como sugere Mintzberg (2000, p. 267): "a formação da estratégia é um processo de interação social" e sua ausência pode comprometer o atingimento dos objetivos da empresa.

É importante salientar que o relacionamento entre as pessoas faz parte da formação da cultura empresarial. Por isso, questionamos o Sr. Gustavo sobre sua impressão em relação aos contatos. Sua resposta foi de que, com o isolamento, o contato entre os funcionários, tanto presencial, como virtualmente diminuíram.

A literatura aponta como a cultura empresarial pode oferecer resistência a mudanças (MINTZBERG, 2000). Questão que motivou o questionamento sobre qual o seu comportamento, antes e depois das mudanças.

Iniciamos com o estilo de liderança (autocrático, democrático ou liberal). Ele acredita ser um gestor democrático, que toma as decisões de forma consensual, e sua forma de controle, antes da

pandemia, tinha como base a atuação das pessoas, verificada pelo contato pessoal. Lewin e Lippitt (1953), afirmam que o estilo democrático é mais eficaz, pois atinge níveis maiores de motivação do pessoal.

Questionado sobre os "pós mudanças", perguntou-se: Houve mudança no estilo de liderança, após a implantação do home office. A resposta obtida foi: "...não, na tomada de decisões, mas houve na forma de controle, que passou a ser por indicadores e não mais das atividades diárias, como era antes."

A percepção do gestor foi de que, além de ter havido a mudança em seu estilo de liderança, esta foi justificada pelos desafios do momento de mudança pelo qual a empresa e o mercado estavam passando.

Por fim, e com o objetivo de abrir caminho para novas abordagens, perguntou- se ao gestor, quais desafios encontrou para manter a equipe engajada e motivada? Sua resposta, transcrita literalmente abaixo, demonstra que o estilo de liderança está diretamente ligado à cultura da empresa, que, por sua vez, tem papel relevante na sua capacidade de reagir a mudanças e sustentar sua competitividade.

"A ausência da equipe nas instalações da empresa prejudica a criação de uma identidade coletiva e da absorção da cultura e dos valores da empresa que o convívio diário ajuda a promover. o desafio para compensar essa perda é investir na sensibilização dos nossos profissionais para a importância do foco, da disciplina e da maturidade profissional que são absolutamente fundamentais para uma boa performance durante a realização do trabalho em home office. muitos entendem isso e até melhoram o seu desempenho, já outros, infelizmente, demonstram não estarem preparados para longos períodos de home office e acabam sucumbindo às tentações do trabalho longe das vistas dos gestores." (Gustavo Pierotti, 2021).

## 7. CONCLUSÕES

É importante salientar que a complexidade do assunto, conforme apresentada na fundamentação teórica, já evidencia e delimita a modesta pretensão

do presente artigo, que é de ampliar a visão sobre a atuação dos líderes empresariais e suas ações em um ambiente de incerteza e volatilidade.

Uma tarefa árdua, pois mesmo o tema: estratégia, ainda carece de um conceito fechado e absoluto. Enquanto alguns pesquisadores veem a estratégia como um processo com etapas definidas e um objetivo claro a ser atingido, (Ansoff, 1977; Mintzberg, 1991 e Porter, 1986), outros observam que pode haver estratégia no próprio curso das ações administrativas, que dariam conta de uma situação específica (PRAHALAD; HAMEL, 1995.)

O resultado da pesquisa acima sugere haver um encaixe entre a visão de Mintzberg (1991), contextualizada como os "5 P's". O primeiro "P" verificado foi a adoção do "Posicionamento", como ação estratégica responder às condições impostas pelo ambiente. Foi o caso da empresa pesquisada, que teve que decidir e implementar a mudança de boa parte do seu pessoal para home office, mesmo sem saber os resultados da mudança.

O segundo "P" refere-se à "Perspectiva", onde a empresa teve o desafio de mudar componentes de sua cultura organizacional, por exemplo: a proximidade pessoal como instrumento de transmissão dos valores, controle visual das atividades diárias, para uma versão mais instrumentalizada (indicadores) e menos ação social de controle de atividades.

O resultado da pesquisa deixa claro de que a pergunta original: Mudanças ambientais exigem mudanças no estilo de liderança, não foi definitivamente respondida, uma vez que este é apenas um componente do contexto que forma a cultura das organizações.

Desta forma, corrobora a "perspectiva contingencial" que, segundo Sobral e Peci (2013), sugere não haver um estilo de liderança que seja mais ou menos eficaz, e sim aquele que se adeque ao momento.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. Estratégia empresarial. McGraw Hill. 1977.

BRASIL. Constituição (2017). Lei nº 13467, de 2017. **Altera A Consolidação das Leis do Trabalho (Clt), Aprovada Pelo Decreto-Lei Nº 5.452, de**

**1º de Maio de 1943, e As Leis N º 6.019, de 3 de Janeiro de 1974, 8.036, de 11 de Maio de 1990, e 8.212, de 24 de Julho de 1991, A Fim de Adequar A Legislação Às Novas Relações de Trabalho.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 10 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S. l.], v. 19, n. 48, p. 50-64, 2008. DOI: 10.1590/S1519-70772008000300005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34270>. Acesso em: 10 out. 2021.

DAFT, Richard. **Administração.** São Paulo: Pioneira, 2005.

DIGITOW, 2020. História do Home-office e Teletrabalho. **Revista digital Digitow.** Disponível em: <https://www.digitow.com.br/blog/home-office/>. Acesso em: 10 out. 2021.

DW.COM. **Home office deve ser tendência mesmo após a pandemia.** In: Oliver Bäthe, 2020. Portal DW. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/amp.dw.com/pt-br/home-office-deve-ser-tend%C3%A7%C3%A5o-ap%C3%A9s-a-pandemia/a-54529128>. Acesso em: 10 out. 2021.

EXAME, 2021. As empresas podem ser obrigadas a adotar o home office. **Revista digital** <<https://exame.com/carreira/as-empresas-podem-ser-obrigadas-a-adotar-o-home-office/>>.

FIA, 2021. Home office. **Portal FIA** <<https://fia.com.br/blog/home-office/>>. FISCHMANN, A.A. e ZILBER, M.A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. **Revista Administração Mackenzie.** São Paulo: p.9-25, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle

do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro. Campus. 1995.

HILL, E. J.; FERRIS, M.; & MÄRTINSON, V. (2003). **Does it matter where you work?** A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. < [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3) >.

<<http://gpierotti.com.br/pt/>>.

LEWIN, K.; LIPPITT, R. **Field theory and experiment in social psychology:** concepts and methods. *American Journal of Sociology*, n. 44, p. 868-896, 1939.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases.** 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAES, RAUL & ANTUNES, apud. CHUSSY & SANTIAGO, CIBELLE &

ZWIERZIKOWSKI, MARIANE. (2015). **Novas Formas de Atuação do Profissional de Secretariado Executivo.** Revista de Gestão e Secretariado.<10.7769/gesec.v6i1.318>. PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, Nov/Dec. 1996. PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SEBRAE, 2013. Anuário 2020 – micro e pequena empresa. Portal Sebrae,

<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>.

SEBRAE, 2013. Vantagens e desvantagens do home office. **Portal Sebrae**, <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desvantagens-do-home-office,78f89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro (2ª Edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SUN TZU, Sun Pin. **A arte da Guerra.** São Paulo: Martins Fontes, 2002.

THOM, Juliane Bruna da Silva. **Artigo:** regulamentação do teletrabalho no Brasil e a reforma trabalhista. Maringá-PR: 2017. Artigo científico, <<http://rdu.unicesumar.edu.br/handle/123456789/444>>

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Brasil, Bookman, 2001. ZALEZNIK, Abraham, Managers and Leaders: Are They Different ?, January 2004, issue of Harvard Business Review. RevistaExame-<https://exame.com/carreira/as-empresas-podem-ser-obrigadas-a-adotar-o-home-office/>.