

LIDERANÇA SIGNIFICATIVA FRENTE ÀS INCERTEZAS: UM MODELO CONCEITUAL

Rogério Stival Morgado

Pós Doutor em Administração

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária – Universidade de São Paulo

rsmorgado@uol.com.br

Felipe Mendes Borini

Doutor em Administração

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária – Universidade de São Paulo

fborini@usp.br

Miriam Martin

Mestre em Administração

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária – Universidade de São Paulo

mimartin@usp.br

Resumo

A pandemia mundial de Covid-19 suscitou o questionamento do papel das lideranças organizacionais no que tange à condução dos seus liderados dentro de um período de incertezas em todos os setores da economia. Os líderes que se destacaram foram aqueles capazes de traduzir os desafios gerados pela pandemia e seus impactos não apenas para a organização, mas também para a sociedade, buscando gerar confiança de que a crise poderia ser superada. Diante destes desafios, o objetivo deste trabalho é compreender o papel da liderança frente às incertezas provocadas pela pandemia de Covid-19. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, que utilizou a técnica de entrevistas em profundidade e semiestruturadas, realizadas com um total de 25 especialistas em liderança organizacional e líderes atuantes em organizações. Os dados obtidos foram organizados e categorizados por meio da aplicação de técnicas de análise de conteúdo. Como principal resultado, este estudo apresenta o modelo conceitual da liderança significativa, segundo o qual o líder, diante das incertezas, deve construir um significado que extrapole os limites da organização. Este estudo contribui para a teoria com o desenvolvimento do modelo conceitual de liderança significativa fundamentado nas lentes teóricas da liderança transformacional, da Visão Baseada em Teoria e nos estudos sobre a construção de significado pela humanidade. Ademais, contribui para a prática da liderança, ao apresentar os elementos que sustentam a construção de significado: confiança, empatia, flexibilidade e comunicação.

Palavras-chaves: Liderança Transformacional. Construção de Significado. Visão Baseada em Teoria. Liderança Significativa.

1 Introdução

A pandemia mundial de Covid-19, deflagrada no primeiro semestre de 2020, instaurou um período de incertezas em todos os setores da economia (GOPINATH, 2020). No contexto organizacional, a tomada de decisão tornou-se mais complexa, e tanto as organizações quanto a sociedade, passaram a questionar o papel das lideranças organizacionais frente aos desafios impostos durante a pandemia (LAGOWSKA; SOBRAL; FURTADO, 2020). A liderança precisou atender aos anseios e às dúvidas dos indivíduos acerca da realidade vivida durante a pandemia, tanto no ambiente interno quanto externo às organizações. Os líderes que se destacaram nesse período buscaram atribuir sentido aos acontecimentos que afetavam a organização e a sociedade, aumentando a confiança de seus liderados na superação do estado de crise vigente (LAGOWSKA; SOBRAL; FURTADO, 2020).

O papel da liderança organizacional na construção de significado dentro das organizações não é recente. De fato, esta função é especialmente demandada em períodos de mudança organizacional (HERNANDEZ et al., 2011; HOOIJBERG, 2007), sendo uma das principais atribuições do líder segundo a perspectiva teórica da liderança transformacional (HOOIJBERG, 2007). No modelo de liderança transformacional, o líder é responsável por criar uma visão de futuro para a organização, com o intuito de inspirar os seus seguidores e estimulá-los à ação, construindo, assim, o significado da identidade organizacional e do papel desempenhado por seus colaboradores (HOOIJBERG, 2007).

Todavia, a pandemia ampliou o papel da liderança: o escopo da visão de futuro não permaneceu restrito aos limites organizacionais, passando a incluir uma visão de futuro para um mundo submetido às restrições impostas pela pandemia de Covid-19 (TOURISH, 2020). O apoio aos liderados, por sua vez, passou a requerer novas formas de liderança (GRINT, 2020). Nesse contexto de elevada incerteza, o desafio ultrapassou a construção do significado organizacional, conforme definido na teoria da liderança transformacional. A liderança precisou conduzir seus liderados dentro de uma nova realidade (TOURISH, 2020), a qual exigiu a construção de um novo significado de mundo (HARARI, 2016) e um novo comportamento por parte do líder (GRINT, 2020; STORY, 2020).

Adicionalmente, com o distanciamento físico, a liderança teve de aprender a interagir com os seus liderados por meio de novos formatos, sem contato presencial, e recorrendo ao uso intensivo de novas tecnologias digitais para comunicação (FIGUEIREDO, 2021; LAGOWSKA; SOBRAL; FURTADO, 2020). Perante as incertezas provocadas pela pandemia, a liderança foi requisitada a atuar além do papel tradicionalmente circunscrito à organização. Diante disso, questiona-se qual é, de fato, o papel da liderança organizacional em períodos de incerteza.

O objetivo deste artigo é compreender o papel da liderança organizacional em períodos marcados por incertezas. Especificamente, este estudo investiga o papel da liderança na construção de significado para os colaboradores, aspecto que obteve maior proeminência durante o período da pandemia de Covid-19. Contudo, as teorias tradicionais de liderança explicam apenas parcialmente como responder a incertezas da magnitude observada em uma pandemia. Assim, este estudo analisou o papel da liderança sob as lentes teóricas da liderança transformacional (BASS, 1990), complementada pela Visão Baseada em Teoria (VBT) (FELIN; ZENGER, 2017, 2020), e a perspectiva de construção de significados pela humanidade (HARARI, 2016), a fim de apresentar uma visão expandida do papel da liderança em contexto de incerteza.

A metodologia escolhida para investigar a problemática da pesquisa é a abordagem qualitativa, utilizando a técnica de entrevistas em profundidade e apresenta como principal resultado o modelo conceitual da liderança significativa. O artigo contribui para a literatura ao analisar o papel da liderança organizacional em períodos de incertezas, com base na liderança transformacional (BASS, 1990), na VBT (FELIN; ZENGER, 2017, 2020), e nos preceitos de construção de significado pela humanidade de Harari (2016). O manuscrito também oferece importante contribuição para a prática gerencial e para a sociedade, ao descrever os elementos que compõem a liderança significativa frente às incertezas.

Na sequência, apresenta-se a fundamentação teórica, a qual contempla a evolução das perspectivas da liderança organizacional e o papel da liderança na construção de significados. Em seguida, detalham-se os procedimentos metodológicos e apresentam-se os resultados obtidos a partir da interpretação dos dados coletados. Na seção de discussão, propõe-se o modelo conceitual da liderança significativa, emergente da relação dos resultados com a literatura, e são descritas as contribuições deste manuscrito. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que incluem as limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Liderança Organizacional: Evolução das Perspectivas

A liderança é um dos temas mais antigos na gestão organizacional, embora permaneça sempre atual. Existem diversas definições sobre liderança, mas dois aspectos predominam nestas definições: a liderança está relacionada à interação entre dois ou mais indivíduos, ou seja, é por meio dos liderados que o líder é legitimado em sua posição (ANTONAKIS; DAY 2018); e o líder exerce influência sobre seus subordinados de forma intencional, com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais (BERGAMINI, 1994). O líder é aquele que influencia comportamentos de uma equipe em busca de um objetivo comum. Consequentemente, em momentos de mudanças que geram incertezas, o papel da liderança torna-se mais relevante (ANTONAKIS; DAY, 2018).

Nesse contexto, para Freitas (2000), a organização é uma instituição capaz de captar as transformações do ambiente contemporâneo e, com certa agilidade, adaptar-se a elas, pois resulta de uma interação entre o espaço social e temporal, produzindo uma forma de representação de mundo. Todavia, para que os liderados aceitem as mudanças organizacionais, é necessário que sintam o suporte da organização, por meio da comunicação do significado das mudanças pelo líder, e compreendam o impacto dessas mudanças em seu escopo de trabalho (SELF et al, 2007). Desse

modo, em tempos de incertezas que promovem mudanças, ganha centralidade a construção de significado por parte da liderança organizacional.

Segundo Harari (2016), o ser humano é único, por possuir a capacidade de abstrair sobre os acontecimentos em seu ambiente e construir histórias para compreender ou criar uma realidade. À medida que essas histórias se disseminam, consolidam-se como verdades dentro de um grupo, e cria-se um significado (HARARI, 2016). Segundo o autor, esses significados podem sofrer alterações ao longo do tempo, à medida que o ambiente, valores, e crenças se modificam.

No contexto organizacional, a construção de significado, define-se como a habilidade de criar uma visão de futuro, compartilhá-la (HOOIJBERG, 2007), e influenciar os liderados a adotá-la (BERGAMINI, 1994), oferecendo, de forma otimista, sentindo às mudanças em tempos de incerteza (LAGOWSKA; SOBRAL; FURTADO, 2020). Apesar da importância da construção de significado frente às mudanças, somente nas teorias mais recentes de liderança esse papel do líder foi enfatizado. Por isso, é fundamental compreender as perspectivas teóricas da liderança e o papel da construção de significado em sua trajetória evolutiva.

A liderança sempre ocupou espaço central na discussão sobre as organizações (ROWE, 2002). Ao longo da história da administração, diversas teorias foram propostas para elucidar as características e as abordagens que configuram a liderança. Robbins (2012) apresenta uma sequência cronológica dessas teorias: (i) teoria dos traços da liderança, (ii) teorias comportamentais, (iii) teorias situacionais e, (iv) as novas teorias da liderança, com destaque para a liderança. Nas três primeiras, o foco recai sobre o líder, seus traços de personalidade e seus comportamentos (ANTONAKIS; DAY, 2018). Nesse sentido, a questão da construção de significado pela liderança para os liderados não é o centro do debate.

As novas teorias da liderança emergem no final da década de 1970, com o desenvolvimento de pesquisas sobre liderança carismática, liderança visionária e, principalmente, a liderança transformacional (BASS, 1990). Tais abordagens referem-se aos comportamentos praticados pelos líderes e aos mecanismos utilizados para influenciar seus seguidores (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Destaca-se que, nessas teorias, tais comportamentos podem ser aprendidos (BURNS, 2003). As experiências de vida do indivíduo também contribuem significativamente para a sua formação, permitindo ao líder escolher o estilo mais adequado ao contexto em que atua (BONO; JUDGE, 2004). No entanto, qualquer estilo de liderança sobre influência do ambiente, da cultura local, dos liderados e do contexto situacional. Assim, a eficácia da liderança está relacionada à capacidade do líder de adaptar seus comportamentos às circunstâncias que vivência (SCHILLING; SCHILLING, 2008; SNAEBJORNSSON et al., 2015).

A liderança transformacional está centrada na elevação da motivação dos seguidores com o intuito de transcender interesses individuais e buscar os interesses do coletivo, influenciando-os a alcançar objetivos desafiadores (BURNS, 2012). Ela é voltada tanto para as tarefas quanto para as pessoas (SCHILLING; SCHILLING, 2008) e pode ser caracterizada por dois aspectos principais: influência idealizada e inspiração motivacional. Na influência idealizada, o líder é admirado como um modelo a ser seguido. Para isso, o líder deve desenvolver e comunicar suas visões, metas e tarefas para o grupo através de ideias, ideologias ou valores socialmente compartilhados. Na inspiração motivacional, o líder motiva seus subordinados a partir do fortalecimento do espírito de equipe criando um ambiente otimista e, elevando o comprometimento através do entusiasmo. Nesse processo, o líder utiliza a linguagem persuasiva e ações simbólicas para inspirar e estabelecer confiança (BASS, 1990; JYOTI; BHAU, 2015).

A liderança transformacional também busca encorajar os liderados a desenvolverem ideias criativas e inovadoras para a resolução de problemas, mediante diferentes abordagens (JYOTI; BHAU, 2015). Cabe ao líder o estímulo positivo dos liderados, por meio de atenção individualizada, focada nas necessidades, forças e fraquezas dos indivíduos, reconhecendo suas diferenças e alinhando-as aos objetivos organizacionais (JYOTI; BHAU, 2015). Dessa forma, o mapeamento de novos caminhos e alternativas requer experimentar e agir, gerando condições para compreender o significado das mudanças e das incertezas do ambiente atual, evidenciando que a construção de

significados se torna central na liderança transformacional, através da influência idealizada e da inspiração motivacional.

2.2. Liderança e a Construção de Significado

A liderança transformacional explora a motivação dos subordinados de forma inspiradora, criando uma visão otimista do futuro e atribuindo significados (ANTONAKIS; AVOLIO; SIVASUBRAMANIAM, 2003). Entretanto, a liderança transformacional tende a ser prescritiva e não capturar a nuances advindas das incertezas (YUKL; MAHSUD, 2010). Este estudo adota o conceito originalmente proposto por Knight (1921), segundo o qual a incerteza refere-se a eventos que não podem ser mensurados ou previstos. Knight (1921) distingue situações arriscadas (nas quais a distribuição de probabilidades dos casos possíveis é conhecida) das situações incertas (nas quais nem mesmo os casos possíveis são conhecidos). Assim, a incerteza corresponde a um cenário em que o futuro não é, e nem pode ser conhecido, dificultando a previsão de resultados e efeitos das ações.

Diante da limitação da liderança transformacional em lidar com incertezas, propõe-se a Visão Baseada em Teoria (VBT), como uma abordagem complementar. A VBT, desenvolvida por Felin e Zenger (2017; 2020) sustenta que os tomadores de decisão desenvolvem teorias e hipóteses para definir novas e diferentes estratégias, com intuito de gerar valor organizacional. Essa corrente de pensamento teórico lançada por Felin e Zenger (2017; 2020) retrata que estratégias empreendedoras são formuladas com base em teorias e hipóteses sobre o mercado que atuam. Os autores argumentam que os melhores resultados advêm da capacidade do líder de construir uma teoria única que contraste com as crenças predominantes no mercado, especialmente em cenários de incerteza. Essa teoria singular representa a visão do líder do futuro da organização, e constitui a base para a criação de significado pela liderança.

Este significado introduz um ponto de vista para os liderados, deixando claro quais ativos podem ser valiosos ou subestimados, além de revelar valor em locais e situações que não são facilmente perceptíveis ou evidentes (FELIN; ZENGER, 2017). Em outras palavras, a VBT, respaldada por percepções recentes da ciência cognitiva, argumenta que a percepção é impulsionada por hipóteses e teorias (FELIN; ZENGER, 2017) que devem ser desenvolvidas pelos líderes.

Ao se deparar com as incertezas provocada pela pandemia de Covid-19 a liderança precisou desenvolver teorias e hipóteses para criação de significado, não mais restrita a organização, mas voltada a guiar os liderados para um futuro além das fronteiras organizacionais. Segundo Tourish (2020), a liderança precisou buscar o equilíbrio entre resultados de curto prazo e bem-estar dos colaboradores, tanto dentro quanto fora da organização. No pleno auge da pandemia, foi a liderança organizacional, por meio de uma comunicação remota, que mostrou aos liderados (FIGUEIREDO, 2021) como seria o mundo a partir daquele momento. Esse cenário de incertezas da pandemia da Covid-19 exigiu da liderança a construção de significado das mudanças que foi além da organização.

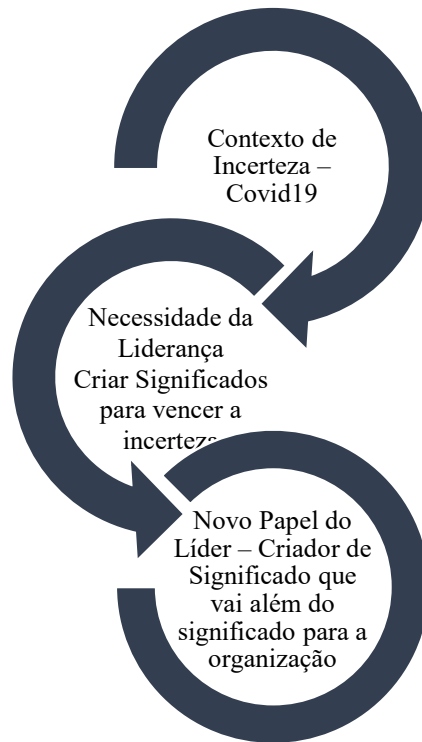
É neste ponto da construção de significado pela liderança para além dos limites da organização que se combina a VBT com os estudos de Harari (2016) sobre a construção de significado pela humanidade. Harari (2016) afirma que a humanidade está separada de animais por sua capacidade de acreditar em construções intersubjetivas, que só existem na mente humana e são dadas força por meio da crença coletiva. A imensa capacidade dos seres humanos de atribuir significado às suas ações e aos seus pensamentos é o possibilita as suas realizações.

Em outras palavras, os seres humanos governam o mundo porque se organizam socialmente e contam histórias (HARARI, 2016), ou seja, porque criam significados. Isso implica afirmar que o líder, diante situações de incertezas, constrói significados não apenas sobre o futuro da organização, e o papel dos seus liderados, mas também sobre a sua própria experiência e a dos seus liderados fora da organização (LAGOWSKA; SOBRAL; FURTADO, 2020).

Baseado neste referencial teórico, foi desenvolvido o framework das dimensões da liderança significativa, Figura 1, tendo como ponto de partida as incertezas oriundas da pandemia de Covid-19,

que evidenciaram a necessidade de a liderança criar significado para enfrentar tais desafios. Isso aponta para um novo papel para o líder: a construção de significado que extrapolem os limites da organização.

Figura 1. Dimensões da liderança significativa



Fonte: Elaborado pelos autores

3 Metodologia

Para explorar o papel da liderança frente às incertezas e a construção de significado além dos limites organizacionais, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, usando o método de entrevistas e a técnica de entrevistas em profundidade e semiestruturadas (FLICK, 2009). Duas etapas de entrevistas foram conduzidas: a primeira com especialistas em liderança organizacional e a segunda com líderes de organizações atuantes no Brasil durante o período da pandemia de Covid-19. Os dados obtidos das entrevistas foram transcritos e categorizados por meio das técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (1977).

Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas preliminares de caráter exploratório com o objetivo de coletar a percepção dos especialistas em liderança organizacional sobre o papel da liderança organizacional na construção de significado para além dos limites organizacionais. Essas entrevistas ocorreram entre junho e setembro de 2020. Os entrevistados foram cinco líderes organizacionais, empreendedores e profissionais em gestão (ver Quadro 1, na seção de resultados). A escolha dos entrevistados foi realizada por conveniência, com base no critério de que os participantes ocupavam ou haviam ocupado posições de liderança. Os convites foram realizados por contato telefônico, em razão das restrições impostas pela pandemia (abril/maio 2020), e as entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com base em um roteiro (apêndice I), por meio de ferramenta de comunicação online, com duração média de uma hora.

Essa etapa teve caráter exploratório e visou compreender se os especialistas relacionavam o papel da liderança frente às incertezas à construção do significado para os liderados. O processo de entrevistas foi encerrado quando se alcançou saturação teórica (SAUNDERS et al, 2018), e foi identificada a convergência das respostas quanto à importância da construção do significado para além dos limites organizacionais pela liderança em contexto de incertezas. Os dados coletados nessa etapa foram categorizados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), orientada de forma dedutiva (construção do significado) e buscando-se a triangulação das evidências a partir das respostas dos entrevistados. O processo foi executado manualmente, e revisado por dois dos pesquisadores autores deste artigo.

A segunda fase da coleta de dados foi realizada com um novo instrumento de pesquisa para as entrevistas em profundidade (apêndice II), aplicada a um grupo de vinte entrevistados (ver Quadro 2, na seção de resultados). Nessa fase o objetivo foi compreender como os entrevistados percebem a construção de significado além dos limites organizacionais e o papel da liderança frente à incerteza. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas com líderes e especialistas em liderança atuantes em diferentes empresas e setores. O critério de seleção dos entrevistados foi, novamente, por conveniência, sendo considerado legíveis líderes que ocupavam ou haviam ocupado cargos de liderança. Adicionalmente, foram incluídos líderes que atuam como professores e instrutores, com o objetivo de contemplar participantes com visão prospectiva sobre o futuro das organizações.

Os profissionais entrevistados atuavam nas regiões sudeste, nordeste e sul do Brasil, com 60% dos entrevistados sendo da cidade de São Paulo. Essa etapa foi conduzida entre novembro de 2020 e julho de 2021. As entrevistas foram realizadas remotamente, por meio de ferramenta de comunicação online, com duração média de trinta minutos. A coleta de dados foi encerrada ao se atingir a saturação teórica, isto é, quando não foi constatado o surgimento de novas categorias e conceitos teóricos (SAUNDERS et al, 2018) relacionados ao papel da liderança organizacional na construção de significado além dos limites organizacionais frente às incertezas. As entrevistas foram transcritas e a categorização das respostas foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Segundo Duarte (2004), para dar sentido ao conteúdo adquirido pelas entrevistas, se faz necessário a organização das informações coletadas. Assim, as falas dos entrevistados foram agrupadas de acordo com as perguntas do instrumento de pesquisa.

A análise de conteúdo dos dados coletados seguiu de forma dedutiva e indutiva. O conteúdo foi codificado de forma dedutiva de acordo com o construto de liderança transformacional, teorização sobre o futuro e construção de significado além dos limites organizacionais. De forma indutiva, emergiram os códigos associados à confiança, empatia, flexibilidade e comunicação. O processo envolveu a triangulação das respostas para assegurar a validade dos construtos e, foi novamente conduzido por dois pesquisadores. Extratos das falas dos participantes são apresentados ao longo da seção de resultados, como evidências que sustentam os achados deste estudo.

4 Resultados e Análise de dados

A objetivo deste estudo é compreender o papel da liderança organizacional frente às incertezas ocasionadas pela pandemia de Covid-19, com ênfase na construção de significado que vai além dos limites da organização. A análise da primeira etapa de entrevistas (Quadro 1) demonstrou que, segundo os entrevistados, a liderança organizacional assumiu o papel de construção de significado mais amplo, de caráter humanitário, capaz de nortear uma visão e novas possibilidades de mundo durante a pandemia de Covid-19.

Quadro 1. Perfil dos Entrevistados na Primeira Etapa

Entrevistado	Perfil
Entrevistado A	Empresário com atuação em empresas de varejo
Entrevistado B	Professor Universitário na área de gestão de pessoas
Entrevistado C	Médica e gestora hospitalar
Entrevistado D	Executiva de grande Banco
Entrevistado E	Empreendedora do Pequeno Varejo

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com entrevistado C, “A liderança, acredito, nunca foi tão importante...cada vez que uma nova direção é apontada o líder é quem deve mostrar com firmeza o que faremos na nossa organização que vem vivendo o caos nos últimos tempos com essa pandemia...”. O entrevistado D acrescentou que “O dia a dia precisa ter algo a mais para a gente vislumbrar as novas rotinas e com vínculos pessoais, com humanização e comunicações que vão além das reuniões...”.

Esta primeira etapa de entrevistas confirmou o pressuposto que, com a pandemia de Covid-19, o escopo da liderança organizacional foi ampliado para a construção de significado além dos limites organizacionais, de forma mais humanizada, alinhado com Lagowska e autores (2020), que destacam que a liderança organizacional tem que trabalhar a percepção dos fatos tanto no escopo interno quanto no externo à organização, construindo o significado do mundo vivido (HARARI, 2016).

A partir da análise da segunda etapa de entrevistas, realizadas com 20 entrevistados (Quadro 2), emergiram cinco categorias que definem o papel da liderança frente às incertezas: construir significado, gerar confiança, estabelecer empatia, atuar com flexibilidade, e instituir um processo de comunicação eficaz.

Quadro 2. Perfil dos Entrevistados na Segunda Etapa

Entrevistado	Perfil
E1	Aproximadamente 20 anos na coordenação de monografias em curso de Pós-graduação. Professor atuando na área financeira e contábil
E2	Teve papel relevante no mercado executivo. É professor nas áreas financeira e estratégica há quase 30 anos.
E3	Exerceu papel de direção em instituição pública, onde hoje é professor atuando na área de operações.
E4	Empresário na área de formação em competências humanas para executivos e profissionais. Professor atuando na área de pessoas há 15 anos.
E5	Engenheiro com carreira em multinacionais. Atualmente é professor e coordenador de Universidade particular em São Paulo.
E6	Ocupou cargo de coordenação em Pós-graduação. Professor atuando na área de operações há 23 anos
E7	Consultora em gestão estratégica. Mentora em programas de formação de empreendedores. Professora atuando na área de inovação.
E8	Atuou por 18 anos em empresas ocupando a função de direção. Professor atuando na área financeira e orientador de mestrado e doutorado.

E9	Exerce papel de coordenação administrativa em grande universidade particular de alcance nacional. Professor na área de comunicação para executivos há quase 20 anos.
E10	Teve papel de coordenação na graduação em curso de administração. Professor atuando na área de pessoas e social há 22 anos.
E11	Teve atuação em coordenação de núcleo de pesquisa e Pós-graduação. Professora na área de marketing há quase 25 anos no Brasil e Portugal.
E12	Há 18 anos tem papel relevante na formação de executivos em liderança no Brasil e exterior. Professora atuando na área de pessoas.
E13	Teve carreira executiva no Brasil e EUA. Professor atuando na área de marketing e sustentabilidade há 12 anos.
E14	Coordenadora de cursos de Pós-graduação para executivos, e professora na área de gestão estratégica há 15 anos.
E15	Foi executivo de carreira em empresas multinacionais no Brasil e exterior. Atuou na área de logística e operações mais de 30 anos.
E16	Teve carreira militar em posições de comando. Professor na área de operações e estratégia há quase 20 anos.
E17	Atua na coordenação de professores em colégio técnico. É professor na área de logística há quase 15 anos.
E18	Empresário na área de marketing e comunicação, atuou palestrante e professor na área.
E19	Empresário de uma empresa de investimentos. Professor na área financeira e econômica há quase 30 anos. Coordenador no setor da educação.
E20	Teve carreira executiva. Atualmente professor na área de estratégia e pessoas há mais de 20 anos.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 Construir Significados

A liderança foi associada, pela maioria dos entrevistados, a um processo de influência no qual um indivíduo exerce poder de persuasão sobre outros, visando potencializar os esforços para a concretização de objetivos comuns. Frente a isso, em cenários altamente complexos, caracterizados por múltiplos fatores em constante mudança, como o repentino e prolongado distanciamento social, identificou-se como fundamental que o líder aponte os caminhos para encontrar novas oportunidades, resolver problemas, criar e executar novas estratégias. E3 enfatizou que “o distanciamento social exige (d) o líder se antecipar aos problemas, ou seja, deve cuidar dos liderados dando suporte para que as atividades sejam elaboradas dentro das especificações e respeitando a cultura da empresa”.

Encontrar novos caminhos e antecipar os problemas ocorreu de maneira alinhada e vinculada às estratégias da empresa para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, E2 expressou que se deve “estabelecer rotinas de conexões para manter vínculo e alinhamentos, mas não engessar a agenda da equipe com reuniões sem propósito claramente definido”. Adicionalmente, a construção de significado, nesse momento de incerteza e distanciamento, teve que prezar pela assertividade. Isto é, o líder precisou deixar claro quais eram as expectativas e os resultados para os quais a empresa estava direcionando os seus esforços, “nunca foi tão necessária a clareza sobre as expectativas e resultados” (E7).

Todavia, não se tratou apenas de criar significado para a empresa, mas traduzi-lo de forma que conferisse sentido ao cotidiano dos colaboradores. A liderança se manifestou por meio da visão clara e princípios bem estabelecidos, compartilhados com toda a equipe. Esta visão mostrou-se inspiradora,

e as atitudes dos líderes foram coerentes e integradas. Assim, o trabalho em equipe desenvolveu-se de forma que os pontos fracos foram compensados e os pontos fortes foram potencializados, a partir da atuação conjunta dos colaboradores. Liderar em épocas de incerteza significou, acima de tudo, conquistar as pessoas, envolvendo-as para alcançar os objetivos estabelecidos, “dando valor e significado ao que cada um entrega, mostrando para cada um que é importante para um objetivo maior não importa a complexidade dessa entrega” (E12). Em síntese, em tempos de incertezas a construção de significado constitui um papel preponderante da liderança.

Todavia, esse papel apareceu de maneira ampliada, ou seja, construir o significado para além dos limites da organização.

4.2 Gerar a Confiança

O papel do líder em gerar confiança entre os membros da equipe foi outra categoria que emergiu das entrevistas. A confiança dos liderados no líder permitiu que os colaboradores também tivessem mais confiança nas suas ações e entregas. O líder assumiu o delicado papel de promover, por meio da confiança, a segurança necessária para a tomada de decisão e a execução das atividades de equipe. Isso foi importante, pois muitas vezes, a equipe de colaboradores, com poder limitado de tomar decisões, sentiu de forma muito mais intensa as incertezas. Esta segurança veio da demonstração pelo líder do controle da situação.

O líder transmitiu confiança à equipe, posicionando-se como uma referência digna de ser seguida. Segundo E1, “o líder deve inspirar confiança, compreensão, simpatia e ter uma atitude proativa e motivadora!”. O líder deve transparecer essa confiança na organização, e transmiti-la aos colaboradores para enfrentar a incerteza. Conforme expressou E4, “penso que líderes precisam estabelecer vínculos profundos de confiança e compromissos de trabalho árduo que será compensado quando a tempestade passar”.

Isso indica que a construção de significado pela liderança em tempos de incertezas é fundamental, e, de forma complementar, emerge o papel de gerar a confiança. Isso exige que a liderança demonstre confiança e, ao mesmo tempo, a transfira aos liderados.

4.3 Estabelecer a Empatia

Outro papel que emergiu para a liderança foi o de estabelecer a empatia, e segundo os entrevistados não foi uma tarefa simples, uma vez que existiam as pressões operacionais, às quais a liderança foi submetida diariamente. A competitividade do mercado pressionou à redução contínua dos custos operacionais, o que constituiu uma força antagônica à construção de empatia com os liderados. Logo, foi necessário inverter essa lógica e colocar foco no ser humano. Colocar-se na situação do liderado e buscar, no diferencial humano, o vínculo para estabelecer a empatia, conforme expressou E8, “... [ser] empática por se colocar na condição daqueles que estejam sob sua liderança nesse momento tão difícil e delicado para muitos.”.

Em outras palavras, a liderança valorizou as qualidades, em vez de apenas apontar os erros e defeitos. Essa postura remete à dualidade entre chefe e líder. A diferença entre ambos, nos tempos da pandemia, foi destacada por vários entrevistados: enquanto as pessoas obedecem ao chefe por medo, seguem o líder pela empatia. E8 e E6 discorrem mais sobre a empatia, “... a pandemia trouxe a necessidade de ter mais empatia com as pessoas como um todo...” (E8) e “A liderança precisa, deve ser servidora e empática” (E6). O estabelecimento da empatia elevou a liderança a um patamar que articula aspectos intelectuais e morais, como ressaltou E10, “A liderança articula aspectos intelectuais, morais e assim precisa que se tenha empatia, abertura e conhecimento na sociedade atual”.

Em tempos de incerteza, requer-se da liderança a capacidade de estabelecer a empatia e de se colocar na situação do outro, elemento que a pandemia enfatizou de forma marcante ao colocar todos,

independentemente da posição na organização, sob a mesma situação, a subordinação às incertezas sobre o futuro.

4.4 Atuar com Flexibilidade

Outra categoria identificada como um elemento de grande importância para a liderança frente às incertezas foi a flexibilidade: “A liderança na gestão é fundamental para construir e manter equipes de alta performance com foco em resultados e adaptação às constantes mudanças e incertezas” (E18). Para se adequar ao novo cenário, coube à liderança atuar com flexibilidade tanto na área técnica quanto na administrativa, tendo o planejamento, a estruturação, a direção e o controle como princípios norteadores. O líder “deve ser resiliente para se moldar ao novo cenário, servidora no sentido de abastecer os seus liderados com as ferramentas necessárias ao adequado exercício de suas funções” (E6).

A flexibilidade não se restringiu somente a adaptação, mas à rapidez dessa adaptação. Novos modelos contemporâneos de gestão de pessoas enfatizam o controle descentralizado, não concentrado na hierarquia. Nesse contexto, coube à liderança atuar com flexibilidade para melhor conhecer e gerenciar os processos internos, o mercado de atuação e o relacionamento com os clientes, aspectos fundamentais na busca de resultados pelas organizações. Durante a pandemia, “precisamos nos adaptar para as coisas muito rápido, e quanto ao home office foi assim trazendo muitas vivências novas.” (E18). Isso implicou rever as formas de trabalho e atuar com flexibilidade em relação às estruturas e formatos tradicionais do trabalho. E19 exemplificou essa mudança, “...desde o começo da pandemia coloquei os mais jovens para cuidar tecnologicamente dos mais experientes e que apresentavam dificuldade com as tecnologias.”, o que só foi possível por meio de uma atuação pautada pela flexibilidade da liderança

Assim, a liderança em tempos de incerteza, é aquela que constrói o significado por meio da geração da confiança, o estabelecimento da empatia e de uma atuação flexível.

4.5 Comunicação da Liderança em Tempos Incertos

A comunicação surgiu nos depoimentos dos entrevistados como um aspecto essencial a ser trabalhado pela liderança, diante da extrema competitividade e da busca por processos que integrem a equipe e contribuam para a redução dos custos operacionais. As entrevistas revelaram diferentes critérios relacionados aos tipos de comunicação empregados nos períodos de incerteza. Esses critérios foram agrupados em dois eixos: os valores da comunicação (clareza, objetividade e sinceridade) e a forma da comunicação (multicanal e interativa).

4.5.1 Os Valores da Comunicação: Clareza, Objetividade e Sinceridade

A forma de realizar a comunicação, em um ambiente mais restrito e modificado, com clareza e objetividade, foi ressaltada. E15 indicou que a situação de incerteza exigiu a precisão, a estruturação e a objetividade da comunicação para expressar o caminho que a organização deveria seguir, “A comunicação frente a isso [a pandemia] tem que ser precisa, estruturada e objetiva”. O líder, por meio da comunicação, transmitiu a visão de futuro para as pessoas e para as organizações, de modo que não deveria haver espaço para interpretações dúbias. O processo de liderança englobou a definição de escolhas estratégicas e a implementação de práticas, exigindo que não houvesse dúvidas nem ruídos na comunicação. E6 reforçou “... que o líder deva usar linguagem clara [que] não suscite dúvidas interpretações, evitando assim possíveis ruídos de comunicação”.

A partir dos achados que os líderes em tempos de incertezas buscam a construção de significado por meio da geração de confiança, a comunicação com clareza foi essencial para esse propósito. A

atuação do líder com flexibilidade e o estabelecimento da empatia reforçaram a necessidade de uma comunicação clara e objetiva. A esse respeito, E14 pontuou que “A comunicação deve ter muita clareza”. Além da clareza e objetividade da comunicação, destacou-se a comunicação sincera. Compartilhar experiências mostrou-se uma forma de abordar os problemas do dia a dia sob novas perspectivas, dando aos gestores e equipes novas soluções para os resultados de suas organizações. O entrevistado E11 ponderou que “O significado é possível na comunicação contando as experiências e situações difíceis que o líder já viveu.”

A troca de experiências por meio de uma comunicação sincera contribui para construir um sentimento de pertencimento e união, mobilizando os liderados, como evidenciaram os entrevistados E5 e E17, “Valores [significados] são construídos pelo convívio, pelo sentimento de pertencimento, espírito de grupo” (E5) e “com ela [a troca de experiências] se conquista e mostra a necessidade de união, compartilhando entendimento mostrando as possibilidades de resolução de problemas.” (E17).

Os elementos de uma organização mais humanizada, quando aplicados, despertaram o melhor dos líderes e seus colaboradores. Assim, tanto a empresa quanto os seus colaboradores tiveram suas qualidades evidenciadas, tornando todos mais produtivos e engajados. O líder precisou desenvolver mecanismos de motivação e de controle, acompanhando de perto os liderados, dando prioridade a esses mecanismos em detrimento do foco exclusivo nas falhas de processos e erros individuais. Isso foi ressaltado por E13, “... [o líder] conseguirá ser um inspirador [sic] desenvolvendo habilidades e competências para as atividades serem desenvolvidas com muita consistência”. Dessa forma, ao priorizar o ser humano, ampliou-se a potencialidade da comunicação sincera.

4.5.2 A Forma da Comunicação: Multicanal e Interativa

Ao analisar o papel da comunicação em tempos de incerteza, além dos valores de comunicação com clareza, objetividade e sinceridade, os achados indicaram como essa comunicação foi realizada, especialmente devido às restrições impostas à comunicação presencial. Esse aspecto foi denominado a forma da comunicação, e se ressalta a comunicação multicanal e interativa.

O cenário de incerteza exigiu maiores competências técnicas da liderança no que se refere à forma da comunicação. Isso significou uma liderança mais preparada e que adquiriu conhecimentos de novas tecnologias e formas de comunicação. A comunicação multicanal exigiu a habilidade para se expressar oralmente, por escrito, por meio de tecnologias digitais, incluindo aplicativos, plataformas e redes sociais. Além disso, demandou que todas essas formas de comunicação mantivessem coerência para garantir clareza e objetividade. E10 exemplificou esses aspectos: “A comunicação é possível, e ter vários meios, tais como a comunicação falada com capacidade de convencimento, a comunicação por escrito, e cada vez mais, a comunicação por meio da informática e dos recursos aplicativos, plataformas e redes sociais. Sendo que em todas essas [formas] o líder deve ser o mesmo, não sendo diferente nas redes do que ele é na presença real”.

É importante ressaltar que, mesmo em organizações com intensa adoção de tecnologia, estas são, antes de tudo, compostas por pessoas. Assim, a comunicação precisou ser adequada ao contexto, evitando excessos para não comprometer a sua eficácia. A comunicação também foi frequente, pois com o isolamento, a sua ausência poderia resultar na falta de rumo por parte dos liderados. Entretanto, mesmo frequente, a comunicação foi rápida para não sobrecarregar os envolvidos e para ser efetiva. E14 expressou que “o líder deve estar presente [mesmo de forma virtual] sem excesso, comunicando de forma frequente e rápida em reuniões periódicas e curtas dando suporte”.

O importante foi que essa comunicação multicanal, sem excessos, frequente e rápida mantivesse o foco no acolhimento do ser humano. A incerteza gerou muitos medos e trouxe à tona as vulnerabilidades. Por isso, todas as formas de comunicação precisaram garantir a unicidade da mensagem, mesmo utilizando diferentes canais, o que tornou o processo de comunicação muito mais complexo. E9 explicou que “passamos a escrever mais, e a escrita, se comparada a comunicação oral, nos leva a uma comunicação mais estruturada. As mensagens, além das questões objetivas, passaram a conter, mais comumente, uma preocupação com acolhimento”.

E1 e E6 enfatizaram o cuidado do líder ao comunicar-se, “buscando compreender as necessidades e as vulnerabilidade de cada ... [indivíduo], seja no trabalho presencial ou na modalidade híbrido. Presencial/home office” (E1), e com “senso de sensibilidade e percepção para a escolha mais apropriada ao contexto da comunicação a ser usada e das palavras a serem empregadas.” (E6).

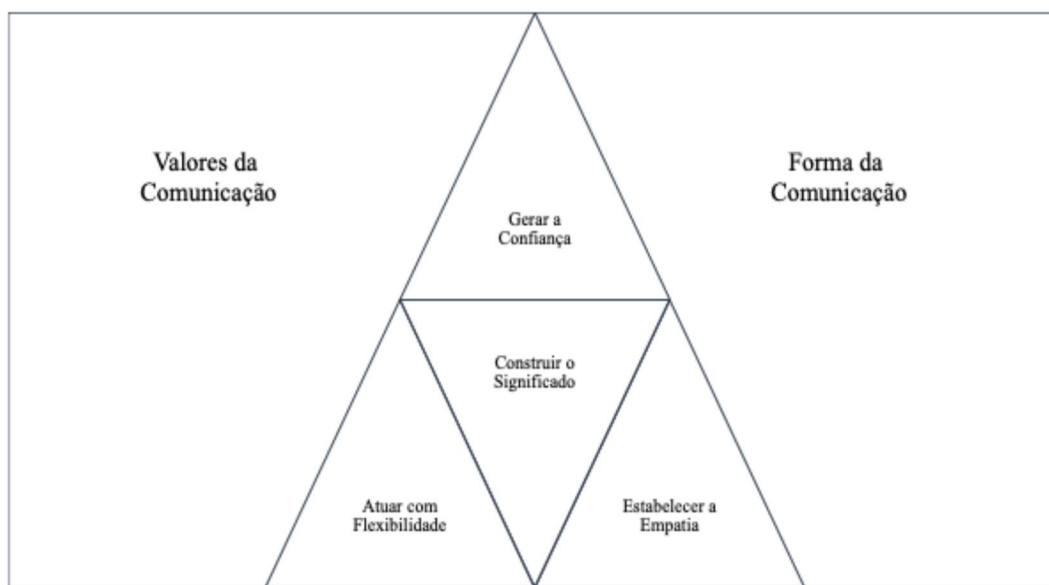
A comunicação multicanal não excluiu a interação, ao contrário, valorizou-a ainda mais. O bem-estar do funcionário, fomentado pela comunicação, priorizou o reconhecimento, não se limitando à execução de tarefas. Dessa forma, fazer o colaborador sentir-se reconhecido fortaleceu o relacionamento interpessoal, e aumentou sua autoconfiança, resultando em melhor desempenho. E14 destacou o papel da interatividade como marca de sucesso para o desempenho do grupo, segundo ele o líder provendo a “retroalimentação, [acaba] validando o entendimento para garantir o sucesso da equipe”. A opinião da equipe não pôde ser negligenciada e precisou ser considerada. Os processos de comunicação deram voz aos colaboradores nos multicanais, e incentivaram a participação e colaboração. Os entrevistados E5 e E6 ressaltaram essa abertura para ouvir os colaboradores, “dando vozes a elas [as pessoas] e, claro, as escutando.” (E5), e atuando “de forma participativa, colaborativa, integradora e flexível.” (E6). Alavancar a interatividade por meio de multicanais parece ser óbvio, mas a liderança deve estar consciente para a escuta ativa. A implementação de uma comunicação multicanal sem interatividade pode minimizar os esforços estruturais e a efetividade da liderança.

5. Discussão

Nesta seção de discussão inicia-se com a apresentação do modelo conceitual da liderança significativa e sua relação com a literatura atual sobre liderança. Em seguida, apresenta-se as contribuições deste estudo para a literatura e prática gerencial.

A partir dos resultados encontrados, elaborou-se o modelo conceitual da liderança significativa (Figura 2). O cerne da liderança significativa está na construção de significados. Todavia, a essa construção só produz efeito na atividade de liderança quando acompanhada da geração de confiança, o estabelecimento de empatia e a atuação com flexibilidade. Por sua vez, a forma e os valores da comunicação permitem com que a liderança consiga criar e sustentar esse significado. Esses elementos interagem fortemente entre si no processo de liderança significativa. A seguir, discorre-se sobre cada um dos elementos e suas interações.

Figura 2. Modelo Conceitual da Liderança Significativa



Fonte: Elaborado pelos autores

O processo de construir o significado, frente às incertezas, inicia-se com a criação de uma visão otimista e motivadora do futuro para a organização e para os liderados (ANTONAKIS; AVOLIO; SIVASUBRAMANIAM, 2003), fundamentada na liderança transformacional. Entretanto, frente a impossibilidade de prever as probabilidades do que pode ocorrer no futuro (KNIGHT, 1921), para criar essa visão do futuro, a liderança organizacional deve definir teorias e hipóteses para as diferentes situações, de forma a revelar o valor em situações e ativos que não estavam evidentes ou aparentes (FELIN; ZENGER, 2017, 2020). Uma vez a visão de futuro definida, o líder deve compartilhar esta visão (HOOIJBERG, 2007), e influenciar os liderados a abraçá-la (BERGAMINI, 1994; ANTONAKIS; AVOLIO; SIVASUBRAMANIAM, 2003), construindo uma realidade possível (HARARI, 2016) para si e os seus liderados dentro e fora da organização (TOURISH, 2020),

Para construir o significado em tempos de incerteza, o líder deve gerar confiança. A confiança transmitida pelo líder para os liderados gera a melhoria no desempenho (JYOTI & BHAU, 2015). Demonstrar que acredita nos colaboradores faz com que se sintam mais confiantes e persistam em atingir os objetivos (JYOTI; BHAU, 2015), convictos de que é possível superar situações desafiadoras (ANTONAKIS; DAY, 2018).

Outra dimensão é estabelecimento da empatia, ou seja, a capacidade de o líder se identificar com os seus liderados, compreendendo como eles estão se sentindo frente às incertezas (STORY, 2020). O líder deve expressar atenção ao estado emocional dos seus liderados e demonstrar formas de apoio (LAGOWSKA; SOBRAL; FURTADO, 2020). Estabelecer empatia vai além de uma postura individual do líder, inclui fomentar um ambiente no qual a demonstração da empatia ocorre entre os liderados (JYOTI; BHAU, 2015) e onde estes se sentem acolhidos (STORY, 2020). É importante ressaltar que existe uma relação entre estabelecer empatia e gerar a confiança, demonstrar empatia gera confiança, e por conseguinte, impulsiona os liderados a atingir os objetivos (JYOTI; BHAU, 2015).

Ademais, em momentos de incertezas, o líder deve atuar com flexibilidade. Essa atuação refere-se ao modo como o líder orienta os colaboradores para superar dificuldades inesperadas, e adapta o seu comportamento, considerando as diferenças individuais (YUKL; MAHSUD, 2010). Adaptar-se às circunstâncias torna o líder mais eficaz (SCHILLING; SCHILLING, 2008; SNAEBJORNSSON et al., 2015). Adicionalmente, quanto mais o líder concede um tratamento individualizado aos seus colaboradores, maior é a confiança que o liderado desenvolve (YUKL; MAHSUD, 2010). Assim, atuar com flexibilidade e estabelecer empatia influenciam o grau de confiança que o liderado tem para atingir os seus objetivos.

Por fim, a comunicação integra os elementos supracitados. Harari (2016) destaca que a construção de significado ocorre por meio da comunicação, isto é, por meio das histórias compartilhadas. Em tempos de incertezas, é necessário explorar diferentes formas de comunicação proporcionadas pela tecnologia e reduzir as barreiras hierárquicas para alcançar os liderados (FIGUEIREDO, 2021) e compartilhar a visão do futuro (HOOIJBERG, 2007), impulsionando o processo de construção de significado. Utilizando formas de comunicação escrita e oral, com o suporte de aplicativos, redes sociais, vídeo conferência, o líder pode aumentar a velocidade e a abrangência das comunicações (FIGUEIREDO, 2021), atuando com flexibilidade na interação com os liderados (YUKL; MAHSUD, 2010) e permitindo que todos se sintam incluídos (FIGUEIREDO, 2021).

Todavia, não se trata de uma comunicação vazia. A mensagem tem que ser a expressão da realidade (GRINT, 2020), de forma clara e sincera. A comunicação deve ser clara, sincera e objetiva. O líder deve manter a comunicação objetiva, com o intuito de reduzir diferentes percepções (LAGOWSKA; SOBRAL; FURTADO, 2020), eliminando margem para interpretações ambíguas.

5.1 Contribuições para a Literatura

Os resultados deste estudo ressaltam o papel da liderança significativa frente às incertezas, apresentando uma perspectiva mais humanizada que extrapola os limites organizacionais. Dessa forma, esse estudo contribui com a literatura ao apresentar o modelo conceitual da liderança significativa. O modelo tem suas bases na liderança transformacional (BASS, 1990; JYOTI; BHAU, 2015) como um dos pilares, tanto por meio da criação da visão de futuro da organização, como da influência nos liderados para atingir objetivos desafiadores. Entretanto, diante das incertezas impostas pela pandemia de Covid-19, expande-se o escopo desta visão de futuro, mostrando a necessidade de teorizar, criar hipóteses do mundo futuro (FELIN; ZENGER, 2017, 2020) que ultrapassam os limites da organização e sejam mais humanizadas (HARARI, 2016).

O presente trabalho, também, contribui para a expansão da VBT (FELIN; ZENGER, 2017, 2020) na reflexão da liderança em tempos de incerteza. Esse modelo conceitual ressalta a construção de hipóteses por parte da liderança para conceder sentido para a vida dos liderados não somente no âmbito organizacional, como no âmbito pessoal. Essa perspectiva de construção do significado do futuro num aspecto mais amplo, e sobretudo, em um ambiente de incertezas, é suportada por Tourish (2020), pois evidencia que a liderança não pode estar circunscrita apenas à organização.

5.2 Contribuições para a Prática Gerencial

O modelo de liderança significativa apresenta contribuições para a prática gerencial, especialmente no que tange aos elementos que suportam a construção de significado. Frente às incertezas, a teorização do líder que conquista maior confiança e empatia ganha mais valor, e passa a fazer mais sentido. As incertezas solicitam do líder não somente teorizar sobre o mundo futuro, mas conquistar a empatia e confiança dos liderados para que o significado possa de fato ser vivenciado pelos liderados. Em linha com a proposição de credibilidade para liderança (STORY, 2020) recomenda-se a confiança e empatia como elementos essenciais para essa credibilidade. Acrescenta-se a esse ponto a importância da liderança atuar com flexibilidade. Eventos oriundos da incerteza requerem a liderança flexível e adaptativa.

Além disso, o modelo ressalta a peculiaridade de como deve ser gerenciada a comunicação, tanto na sua forma, como no valor a ser comunicado. A comunicação é importante não apenas nas mensagens, formas e conteúdo para a construção de significado, mas também, no valor a ser transmitido. A velocidade e abrangência de comunicação foi extremamente amplificada com uso de tecnologias digitais nesses tempos da pandemia de Covid-19. Investir nas interações com as equipes, procurando garantir a compreensão da estratégia e táticas, de forma que a liderança possa desdobrar as ações com as respectivas equipes, condiz diretamente com os resultados obtidos.

6. Considerações finais

O objetivo deste estudo foi compreender o papel da liderança organizacional frente às incertezas, como as impostas pela pandemia de Covid-19. Gerou-se o modelo conceitual da liderança significativa, que emergiu da pesquisa de campo em que o líder tem o papel de construção de significado com contornos mais abrangente, ou seja, além dos limites organizacionais, e com maior humanização. Além disso, evidenciou-se que a liderança perante as incertezas deve gerar confiança, estabelecer empatia e atuar com flexibilidade, sendo fundamental o foco na comunicação, tanto nos valores, quanto na forma.

Esta pesquisa apresenta limitações. Uma delas está relacionada ao estudo ser realizado somente com atores do Brasil. Isso não inviabilizou a teorização, porém é importante reconhecer que o contexto pode ter sido diferente de outros países no período da pandemia de Covid-19. Por exemplo, alguns países podem ter necessitado mais ou menos das lideranças organizacionais devido a atuação ou não

de atores institucionais. Isso não retira a questão da liderança significativa, mas mostra que o escopo da mesma pode variar. Outra limitação é a escolha dos atores, sem ponderar a questão da organização em que atuam, concerne aos elementos que suportam a construção do significado. Por exemplo, empresas grandes podem ter maior dificuldade em aspectos como a flexibilidade e empatia, e mesmo adoção da comunicação em termos de forma e conteúdo. Isto é, o desafio pode variar conforme o tamanho da empresa. Por fim, outra limitação está relacionada a situação em que a empresa se encontra. Por exemplo, empresas que num período anterior ao momento da incerteza passaram por grandes choques como uma fusão, ou fechamento de unidades teriam mais barreiras para conseguir implantar a liderança significativa.

Derivado do modelo conceitual apresentado, das implicações e limitações, apresenta-se algumas sugestões de pesquisa futura. Um dos pontos deriva da própria limitação que seria a reflexão da liderança significativa frente a mesma incerteza, mas em outros contextos nacionais e considerando o tamanho e momento da empresa. Ademais, o modelo conceitual poderia derivar algum estudo quantitativo transformando as 5 categorias extraídas em constructos e verificando as proposições de associação entre elas. Adicionalmente, sugere-se a realização de estudos sobre a liderança significativa sob a perspectiva dos liderados. Nesse quesito seria interessante entender o quanto de significado os liderados atribuem a liderança significativa, assim como, o quanto valorizam os elementos que suportam a construção do significado.

7 Referências

- ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Leadership Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.
- ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. (Ed.) **The nature of leadership**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc., 2018.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial application**. New York: Free Press, 1990.
- BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BERSON Y.; WALDMAN, D. A.; PEARCE, C. L. Enhancing our understanding of vision in organizations: toward an integration of leader and follower processes. **Organizational Psychology Review**, v. 6, n. 2, p. 171-191, 2015.
- BONO, J. E.; JUDGE, T. A. Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 901, 2004.
- BURNS, J. M. **Transforming Leadership**. New York: Grove Press, 2003.
- BURNS, J. M. **The Leadership**. New York: Haper & Row, 2012.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, v. 24, p. 213-225, 2004.
- FELIN, T.; ZENGER, T. The theory-based view: Economic actors as theorists. **Strategy Science**, v. 2, n. 4, p. 258-271, 2017.
- FELIN, T.; ZENGER, T. Open Innovation: A theory-based view. **Strategic Management Review**, v. 1, p. 223-232, 2020.
- FIGUEIREDO, J. A. L. Os desafios de uma liderança digital. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, 2021.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREITAS, M. E. D. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.
- GOPINATH, G. The Great Lockdown: worst Economic Downturn since the Great Depression. **IMFBlog**. 2020. Disponível em: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worsteconomic-downturn-since-the-great-depression/>. Acesso em: 14 apr 2022.
- GRINT, K. Leadership, management and command in the time of the Coronavirus. **Leadership**, v. 16, n. 3, p. 314-319, 2020.
- HARARI, Y. H. **Homo Deus**. 1. ed. São Paulo: Cia das Letras, 2016.
- HERNANDEZ, M.; EBERLY, M. B.; AVOLIO, B. J.; JOHNSON, M. D. The loci and mechanisms of leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1165–1185, 2011.
- HOOIJBERG, R. (Ed.). **Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems**. Amsterdam: Elsevier/JAI, 2007.
- JYOTI, J.; BHAI, S. Impact of transformational leadership on job performance: mediating role of leader–member exchange and relational identification. **SAGE Open**, v. 5, n. 4, 2015.
- KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty, and Profit**. New York: Hart, Schaffner & Marx, 1921.
- LAGOWSKA, U.; SOBRAL, F.; FURTADO, L. M. G. P. Leadership under crises: a research agenda for the post-Covid-19 Era. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 17, 2020.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

- ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.
- SAUNDERS, B. et al. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & Quantity**, v. 52, n. 4, p. 1893–1907, 2018.
- SCHILLING, J.; SCHILLING, E. Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. **Business Leadership Review**, v. 5, n. 2, p. 1-12, 2008.
- SELF, D; ARMENAKIS, A.; SCHRAEDER, M. Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions. **Journal of Change Management**, v. 7, n. 2, p. 211-219, 2007.
- SNAEBJORNSSON, I. M.; EDVARDSSON, I. R.; ZYDZIUNAITE, V.; VAIMAN, V. Cross-Cultural Leadership: expectations on gendered leaders' behavior. **SAGE Open**, v. 5, n. 2, 2015.
- STORY, J. Liderança em Tempos de Covid 19. **Gv Executivo**, v. 19, n. 3, p. 56, 2020.
- TOURISH, D. Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. **Leadership**, v. 16, n. 3, p. 261-272, 2020.
- VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011.
- YUKL, G.; MAHSUD, R. Why flexible and adaptive leadership is essential. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 62, n. 2, p. 81–93, 2010.