

# Líderes na pandemia: Contribuições para a literatura sobre liderança nas organizações em contextos extremos

## Leaders in the pandemic: Contributions to the literature on leadership in organizations in extreme contexts

Beatriz M. B. Braga  e Vanessa M. Santos 

Fundação Getulio Vargas (FGV), São Paulo, SP, Brasil

### Notas das autoras

Beatriz M. B. Braga é agora professora adjunta da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV); Vanessa M. Santos é agora doutoranda da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Vanessa M. Santos, Rua Itapeva, 432, Bela Vista, São Paulo, São Paulo, Brasil, CEP 01332-000. *E-mail:* [vanessadossantos2611@gmail.com](mailto:vanessadossantos2611@gmail.com)

**Para citar este artigo:** Braga, B. M. B., & Santos, V. M. (2023). Líderes na pandemia: Contribuições para a literatura sobre liderança nas organizações em contextos extremos. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(6), 1–30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230072.pt>



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.



## Resumo

**Objetivo:** A crise causada pela pandemia da Covid-19 colocou em questão a efetividade das teorias sobre liderança desenvolvidas até o momento, tendo alguns autores argumentado que há uma crise da prática e da teoria sobre liderança. Em um contexto em que as atividades presenciais foram retomadas, o presente trabalho busca entender como a liderança enfrentou a pandemia e os resultados obtidos para organizações e pessoas.

**Originalidade/valor:** Este trabalho propõe um modelo teórico que avança na literatura sobre liderança em eventos extremos, expandindo o modelo de Hannah et al. (2009), na medida em que contempla contexto e evento extremos de longa duração, global e em que não pôde haver preparação prévia, o que não havia sido estudado até o momento.

**Design/metodologia/abordagem:** Trata-se de um trabalho teórico que, com base no modelo de Hannah et al. (2009) sobre a liderança em eventos extremos e na publicação de artigos empíricos sobre a liderança na pandemia de março de 2020 a dezembro de 2022, propõe um modelo para a liderança em contextos extremos.

**Resultados:** Diversos estilos de liderança foram adotados na pandemia, mas quase todos convergiram para o papel de atenuar os efeitos da pandemia nos trabalhadores, especialmente no que diz respeito aos aspectos emocionais e psicológicos, tão impactados pelo grau de ameaça da pandemia. A liderança também pode ser um estressor quando não estabelece comunicação clara e transparente e quando prioriza as necessidades do negócio e não as pessoas.

**Palavras-chave:** liderança, Covid-19, pandemia, teorias sobre liderança, liderança em eventos extremos



## Abstract

**Purpose:** The Covid-19 pandemic triggered a crisis and required measures such as social distancing that have challenged the effectiveness of leadership theories and led some authors to suggest that the practice and theory of leadership are now standing at a crossroads. As the pandemic's critical phase subsides and in-person activities gradually resume, this study seeks to understand how leaders faced the Covid-19 crisis and the results achieved for organizations and people.

**Originality/value:** This work proposes a theoretical model to contribute to the literature about leadership in extreme events. We expand the model by Hannah et al. (2009) to cover elements not yet studied, considering a global, long-duration, and extreme context for which there was no previous training.

**Design/methodology/approach:** This is a theoretical article based on the model of Hannah et al. (2009) on leadership in extreme events. The study proposes a model for leadership in extreme events by examining empirical articles on leadership during the pandemic from March 2020 to December 2022.

**Findings:** Several leadership styles were adopted during the pandemic. However, almost all converged on mitigating the pandemic's impact on employees, especially their emotional and psychological well-being, which was significantly affected by the threats posed by Covid-19. The study found that leaders may amplify adverse effects when communication is not clear and transparent and when business needs are prioritized over the needs of employees.

**Keywords:** leadership, Covid-19, pandemic, leadership theories, leadership in extreme events

## INTRODUÇÃO

O corpo teórico sobre liderança, tema estudado há longo tempo, tem sido caracterizado como amplo e fragmentado, pois existem até 66 teorias no espectro do campo (Dihn et al., 2014; Mango, 2018; Meuser et al., 2016; Sant’Anna & Nelson, 2015). Entretanto, a crise causada pela pandemia da Covid-19 colocou em questão a efetividade das teorias desenvolvidas até o momento, sugerindo uma crise da prática e da teoria sobre liderança, já que pouco ajudaram a entender e dar respostas que produzissem resultados positivos para a experiência cotidiana. Ademais, mesmo as teorias sobre a gestão de crises não ajudaram muito, dadas as características da pandemia: alto grau de incerteza e risco, tempo prolongado e exigência de respostas ainda não conhecidas (Tourish, 2020). Embora tenha havido pandemias anteriormente, a da Covid-19 foi a primeira em que “milhões de organizações, grandes e pequenas, em inúmeros países, suspenderam suas operações normais” (Lee, Lampel et al., 2020, p. 1038). Os líderes exercem papel fundamental na reação à crise e na condução das organizações perante tal situação.

As primeiras notícias sobre o coronavírus vieram da China, no final de 2019, e, em poucos meses, os casos se espalharam pelo mundo, levando, em meados de março de 2020, à decretação de uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS). A pandemia causou disrupção em todos os setores do mercado, seja pela alteração drástica na forma de operação das organizações, em que o trabalho passou do presencial para o virtual, ou até mesmo pela paralisação total das atividades, como ocorreu com o turismo, cuidados pessoais e outras indústrias (Bartsch et al., 2020). E como não pôde haver preparação prévia, esperava-se que os líderes conduzissem as pessoas em segurança pela crise e na reconstrução no período pós-pandemia (Lee, 2020), sendo “os comportamentos adotados pelos líderes para lidar com a pandemia [um aspecto] essencial para a sobrevivência das nossas comunidades e sociedade” (Blake-Beard et al., 2020, p. 1). Em tempos de crises graves, as pessoas esperam que os líderes centralizem a autoridade, tomem decisões e planejem as ações (Hannah et al., 2009).

A literatura acadêmica sobre liderança não havia previsto um contexto como a Covid-19. O modelo de Hannah et al. (2009), que tem sido o mais citado (Web of Science, 2023) e o mais utilizado quando o objetivo é investigar a liderança em contextos extremos (Geier, 2016; Hannah & Parry, 2014; Oliveira et al., 2023), ainda não foi utilizado para eventos extremos globais, com longa duração, e sem treinamento prévio, condições que não estão presentes nos estudos realizados sobre liderança em contextos extremos até

agora. Dessa maneira, e em um contexto no qual as atividades presenciais foram retomadas, é pertinente indagar:

- Como a liderança nas organizações enfrentou a pandemia da Covid-19 e quais resultados foram obtidos para pessoas e organizações?

Este estudo, com base na publicação de artigos empíricos sobre a liderança na pandemia de março de 2020 a dezembro de 2022, pretende avançar no modelo de Hannah et al. (2009) de maneira a contemplar contextos extremos nas condições anteriormente descritas: global, de longa duração e sem preparação prévia.

Como resultado da investigação, faz-se uma proposta de modelo teórico que explicita o modelo de Hannah et al. (2009) e difere dele, a saber: explicita ao detalhar as dimensões propostas, como a localização no tempo, a probabilidade e magnitude das consequências, e os diversos tipos de estressores colocados às organizações e pessoas; e difere no papel desempenhado pela liderança e, em especial, pela liderança direta dos trabalhadores. O modelo propõe, a partir de experiências de liderança na pandemia da Covid-19, que a liderança exerceu tanto o papel de atenuador das condições enfrentadas, ao prover os trabalhadores com recursos materiais, psicológicos e emocionais, que promoveram resultados como redução da ansiedade e do estresse, e a melhoria na resiliência, quanto o papel de estressor, quando não estabeleceu comunicação clara e transparente e quando priorizou as necessidades do negócio e não as pessoas.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As revisões de literatura sobre a liderança têm buscado organizar e integrar as inúmeras e diversas teorias a fim de que possam ser mais bem exploradas em pesquisas (Dihn et al., 2014; Hernandez et al., 2011; Mango, 2018; Meuser et al., 2016; Turano & Cavazotte, 2016), e, embora os estudos tenham utilizado critérios diferentes para categorizar e analisar as teorias, o agrupamento em grandes categorias temáticas tem sido adotado por diversos trabalhos, seja na recuperação histórica da pesquisa (Turano & Cavazotte, 2016) ou com a finalidade de sintetização para análise (Dihn et al., 2014; Hernandez et al., 2011). Essas revisões indicam que parece haver uma predominância de estudos fundamentados nas teorias carismática, transformacional, transacional, dos traços, relacionais e um aumento da produção recente com ênfase nas teorias da complexidade do ambiente e processa-

mento de informações. Ademais, são mais numerosos os trabalhos que tratam de um nível de análise (Dihn et al., 2014; Sant’Anna & Nelson, 2015) e, em geral, com foco na figura do líder, em suas características, no que faz, em seus papéis e responsabilidades, com destaque para os líderes em posições estratégicas e executivas. Em número crescente, trata-se dos trabalhos com foco em líderes e liderados, nas relações e nos processos envolvidos, bem como aqueles que envolvem vários níveis de análise, a organização, o grupo e o individual (Dihn et al., 2014).

Em relação à literatura sobre liderança e gestão de crises, a liderança de crise é definida como “o processo de influenciar que ocorre entre a liderança e os *stakeholders* (internos e externos) no contexto de crises organizacionais, em oposição aos desafios enfrentados no dia a dia, por todos os estágios dos ciclos da crise” (Collins et al., 2022, p. 2). Collins et al. (2022) encontraram quatro tipos de liderança de crises: 1. os pastores, que guiam o rebanho em crises provocadas por eventos externos à organização e sem intencionalidade, que ocorrem por ações humanas (sem intenção de causar a crise) ou por desastres naturais; 2. os santos, em crises provocadas por eventos externos em que houve intencionalidade, como as guerras ou atos terroristas; 3. os porta-vozes, quando a crise é motivada internamente, mas sem intencionalidade, como quando um produto causa danos e coloca a reputação da organização em risco; 4. os pecadores, quando a crise é provocada internamente e de maneira intencional. No caso da pandemia, os líderes seriam pastores, que deveriam guiar as pessoas e a organização de maneira segura, minimizando os danos e ajudando na recuperação.

A revisão de Bundy et al. (2017, p. 1670) relembra que ainda predomina a abordagem clássica da engenharia, de “encontrar o problema e resolvê-lo”. Apontam também que essa literatura é escassa, com foco em como o líder percebe a crise: como uma ameaça, que poderia trazer reações mais emocionais e limitadas em seu alcance; ou como uma oportunidade, com uma mente mais aberta e flexibilidade. Características como carisma também ajudariam a dar coesão às equipes. Fatores como a qualidade do *board* e do CEO parecem ser relevantes, mas podem trazer resultados contraditórios. Portanto, a literatura sobre liderança em contextos extremos poderá trazer mais elementos para a análise da conjuntura de gestão na pandemia.

## Liderança em contextos extremos

Geier (2016) afirma que pouco se sabe sobre o comportamento de líderes em condições extremas *in situ*, ou seja, no local enquanto estão aconte-

cendo, até pela dificuldade inerente à coleta de dados durante um incêndio, uma guerra ou um ataque terrorista, por exemplo. Dessa maneira, os estudos têm utilizado fontes secundárias sobre a liderança nos eventos (Burke et al., 2018; Stoker et al., 2019) ou, em coleta de dados primários, recorrem a incidentes críticos para que os entrevistados se recordem das percepções sentidas durante os acontecimentos (Geier, 2016). As pesquisas sobre os estilos de liderança adotados nessas condições têm apresentado resultados contraditórios, mostrando tanto estilos mais diretivos quanto mais participativos (Baran & Scott, 2010; Stoker et al., 2019).

Burke et al. (2018) fazem um estudo sobre a liderança de times em contextos extremos, como expedições polares, viagens ao espaço e competições de veleiros de longa duração (até nove meses), e propõem, com base em Morgeson et al. (2010), diferentes funções para os líderes de acordo com duas fases: 1. fase de transição, em que é necessário formar o time, assegurando uma composição adequada dos participantes; definir a missão do time de acordo com as expectativas da organização; estabelecer os objetivos do time e individuais; estruturar e planejar como as ações serão desenvolvidas; treinar e desenvolver as pessoas para que possam cumprir as ações; e dar sentido ao evento que irá impactar o time; 2. fase de ação, é necessário dar *feedback* aos participantes; monitorar o time em relação aos objetivos pretendidos; gerenciar as fronteiras do time, trazendo informações relevantes e protegendo os membros de pressões externas desnecessárias; desafiar as pessoas a pensar “fora da caixa” em busca de soluções; fornecer os recursos necessários; encorajar o time a ter autonomia; e dar suporte emocional. Burke et al. (2018) constataram que as funções mais importantes em situações extremas foram suporte emocional, ajudar a resolver problemas, estruturar e planejar as ações, dar sentido aos participantes e monitorar o desempenho; também encontraram a tendência de a liderança ficar centralizada em uma pessoa, em vez de ser distribuída.

Hannah et al. (2009, p. 897) propõem um modelo para a liderança em contextos extremos, “uma das áreas menos pesquisadas no campo da liderança”. Hannah et al. (2009, p. 898) sinalizam que a liderança tem que ser estudada especificamente para esse tipo de contexto, definido como

[...] um ambiente em que um ou mais eventos extremos estão ocorrendo ou têm probabilidade de acontecer, que excedem a capacidade da organização de evitá-los e que resultam em consequências físicas, psicológicas e materiais de magnitude extensa e intolerável aos membros – ou às pessoas em contato físico/social próximas – de uma organização.

Um evento extremo é definido como aquilo

[...] que traz uma ameaça ou um risco de severos danos físicos, psicológicos ou materiais para as pessoas [em organizações]; as consequências são consideradas como insuportáveis; e são de natureza tal que a organização não consegue evitar (Hannah et al., 2009, pp. 897–898).

O modelo prevê características do evento extremo, como: 1. a localização no tempo, ou seja, o grau de variação de gravidade do contexto durante e após o evento, em que o líder pode preparar o time para a possibilidade de ocorrência da crise e tomar decisões para amenizar os riscos, assim como gerenciar o pós-evento; 2. magnitude e probabilidade das consequências da ameaça sendo enfrentada, que pode ser medida pela extensão e gravidade dos potenciais danos, o que demanda líderes capacitados para tomar decisões mais adequadas ao contexto específico e influencia a disposição das organizações em vencer resistências e prover recursos para mitigar os efeitos negativos; 3. proximidade física, que poderia facilitar a observação e interação, e psicossocial, que levaria a maiores níveis de coesão e confiança entre líderes e liderados durante o evento; e 4. forma da ameaça, que pode ser física (risco de morte, sequelas físicas), psicológica (estresse, *burnout*) ou material (perda de emprego, renda, danos materiais etc.) e que vai determinar diferentes modos de ação da liderança. Esses elementos determinariam o nível de extremidade do evento e, conseqüentemente, a resposta adaptativa da liderança.

O modelo prevê, ainda, atenuadores e estressores tanto do contexto quanto da organização. A organização pode atenuar os efeitos nocivos dos eventos fornecendo diversos tipos de recursos, que podem ser materiais, como suporte tecnológico, ou direcionados à melhoria das condições psicológicas e emocionais das pessoas, como capacitações necessárias para a adaptação ao novo cenário, assim como apoio psicoemocional. Os estressores requerem uma resposta adaptativa tanto das organizações como dos empregados (Gray et al., 2023) e compreendem aspectos externos, como o tempo de duração do evento, a imprevisibilidade e as constantes mudanças no contexto, e internos, como os conflitos que podem surgir sobre as decisões a serem tomadas, a dificuldade de lidar com a tecnologia, a falta de recursos financeiros, entre outros (Hannah et al., 2009). Assim, o modelo de Hannah et al. (2009) foi escolhido para fundamentar o estudo por ser específico para contexto de eventos extremos.

Hannah e Parry (2014) adicionam que a pesquisa sobre liderança em contextos extremos precisa explicitar claramente os contextos interno – a organização e seus recursos e pessoas – e externo – o ambiente e os principais

*stakeholders*. Os autores apontam a tendência à ação mais diretiva, transacional, orientada às tarefas e administrativa e até mesmo autoritária por parte da liderança quando há uma ameaça grave à organização e aos seus membros, dada a necessidade da tomada de decisão rápida e assertiva. É importante também que o líder exerça o papel de dar sentido (*sensemaking*) aos acontecimentos, pois, assim como em Weick (1993), à medida que as situações imprevistas e ameaçadoras ocorrem, as pessoas precisam montar um mapa mental próprio da situação para melhor desenhar e avaliar as possibilidades realistas que se apresentam. Adicionalmente, os autores afirmam que “o medo e outras formas de estresse podem levar à autorreflexão que, dependendo de fatores como a autoeficácia e resiliência, podem ser facilitadores ou dificultadores... quando a ação é necessária” (Hannah & Parry, 2014, p. 906). Por seu lado, os liderados tendem a aceitar essa forma de liderança quando têm confiança, há coesão, identificação e comprometimento em relação ao líder e ao grupo, fatores que também tendem a reduzir o grau de ansiedade e estresse causado pelo evento. Os autores ressaltam que cada situação extrema é única, e, quando a ameaça é maior para o bem-estar psicológico, a liderança efetiva deveria ser direcionada à adaptação dos liderados à situação e os líderes podem se tornar mais abertos a sugestões por parte dos liderados, bem como para comunicar e explicar mais extensivamente as decisões tomadas, adotando um estilo de liderança mais participativo.

## METODOLOGIA

A fim de responder à questão de pesquisa definida para este estudo, foram selecionados e revisados 16 artigos empíricos publicados em inglês no período de janeiro de 2021 a dezembro de 2022 sobre liderança e Covid-19. Inicialmente, selecionaram-se 630 artigos na base de dados Scopus e 1.677 artigos na base de dados Web of Science. A busca de artigos foi realizada a partir das palavras-chave “leadership” AND “pandemic” OR “covid 19” OR “coronavírus”. O período entre março e dezembro de 2020 não apresentou artigos empíricos, conforme busca anterior realizada pelas autoras em fevereiro de 2021. Artigos com data de publicação 2023 referem-se a artigos antecipados em 2022. Para a seleção dos artigos a serem estudados, o primeiro filtro foi a classificação ABS. E, seguindo Collins et al. (2022), selecionaram-se apenas os artigos com classificação ABS 3, 4 e 4\*, resultando em 410 artigos. Após leitura de títulos, resumos e palavras-chave, foram selecionados 18 artigos empíricos e aderentes ao tema. Na etapa seguinte, fizeram-se o *download* dos artigos selecionados, a leitura na íntegra e a categori-

zação de acordo com os temas abordados. Nessa etapa, dois artigos foram excluídos por não serem considerados aderentes ao tema.

A análise revelou dois tipos de artigos empíricos: 1. artigos que, com base em uma teoria específica, investigaram a relação entre um tipo de liderança com os resultados obtidos em termos das pessoas e organizações, como a ansiedade, o estresse, o *burnout*, a percepção de insegurança, o comprometimento, entre outros; e 2. artigos que descrevem características ou práticas da liderança na pandemia e os resultados obtidos para organizações e pessoas. No primeiro caso, os dez artigos eram, em geral, quantitativos e utilizaram diversas teorias da liderança como fundamentação: liderança transformacional, diretiva, servidora, ética, ressonante, líder-liderado (do inglês LMX – *leader member exchange*) e liderança emocional. No segundo tipo, havia um qualitativo e quantitativo, três qualitativos e dois quantitativos. A Tabela 1 traz um detalhamento desses artigos.

**Tabela 1**

**Detalhamento dos artigos**

Autores	Local	Sector de atividade	Abordagem metodológica e respondentes
*Garretsen et al. (2022)	48 países	Organizações com e sem fins lucrativos	Quantitativa: 27.000 gerentes em 619 organizações em 48 países e 32 setores
Gray et al. (2023)	Estados Unidos	Universidades, enfermeiros e engenheiros licenciados	Qualitativa: pesquisa <i>on-line</i> aberta com 571 respondentes Quantitativa: pesquisa com 401 respondentes
Hadjielias et al. (2022)	Chipre	Pequenas empresas	Qualitativa: pesquisa longitudinal (duas sessões) com 35 proprietários de pequenas empresas
Howe-Walsh et al. (2022)	Nigéria	Hotéis de pequenas e médias empresas (PME)	Qualitativa: 42 entrevistas semiestruturadas com proprietários de hotéis PME, talentos expatriados por iniciativa própria e trabalhadores locais em hotéis
*Kloutsiniotis et al. (2022)	Grécia	Hoteleiro de quatro ou cinco estrelas	Quantitativa: pesquisa <i>on-line</i> com 459 funcionários de contato com o cliente
*Krause et al. (2022)	Estados Unidos	Empresas norte-americanas de capital aberto	Quantitativa: pesquisa <i>on-line</i> com 120 diretores de empresas públicas
*Lee et al. (2022)	Coreia do Sul	Indústria de serviços: lojas de varejo, serviços bancários e financeiros, restaurantes e hospitalidade/turismo	Quantitativa: pesquisa com 135 profissionais da linha de frente em duas fases

(continua)

**Tabela 1 (conclusão)****Detalhamento dos artigos**

Autores	Local	Sector de atividade	Abordagem metodológica e respondentes
*Liu et al. (2022)	Estados Unidos	Instituições de ensino superior	Qualitativa: 55 entrevistas em profundidade com líderes de 30 instituições de ensino superior
Matthews et al. (2022)	Estados Unidos	Educacional – <i>K12 teachers</i>	Quantitativa: pesquisa <i>on-line</i> (nove ondas de dados) com 617 professores
*Nguyen et al. (2022)	Vietnã	Funcionários que trabalharam durante a pandemia	Quantitativa: <i>survey</i> com 281 respondentes
*Ramaswamy et al. (2022)	Índia	Saúde: enfermeiros	Quantitativa: pesquisa com 415 enfermeiros
*Ramli et al. (2023)	Reino Unido	Fundadores de empresas nos setores digital, manufatura avançada, verde e serviços empresariais	Qualitativa: 173 entrevistas longitudinais com 57 empreendedores de alto crescimento durante a crise da Covid-19
*Ruiz-Palomino et al. (2022)	Espanha	Hoteleiro	Quantitativa: pesquisa <i>on-line</i> com 205 funcionários
*Tuan (2022)	Vietnã	Empresas de manufatura	Quantitativa: pesquisa longitudinal com três ondas de medição, com 418 vendedores de 36 empresas de manufatura
Wang et al. (2022)	China	Educação pré-escolar	Quantitativa: experimento de campo longitudinal com 251 empregados da educação em 12 escolas em oito cidades e seis províncias
Yeo (2021)	Sem informação	Empresa multinacional	Qualitativa: coleta realizada por meio de entrevistas, observações e participação com base na interação direta com líderes e funcionários

Nota. \* Tipo 1.

A Tabela 1 mostra que os estudos foram realizados em diversas regiões, como América do Norte, Europa e Ásia, sendo apenas um na África e nenhum na América Latina. Compreenderam diversos setores de atividade que sofreram impactos diferentes durante a pandemia: empresas em que as pessoas tiveram que continuar a trabalhar presencialmente (serviços bancários e enfermeiros); que praticamente paralisaram as atividades (setor hoteleiro, por exemplo); e que migraram para o modo de trabalho virtual ou híbrido (instituições de ensino). O período de coleta de dados predominante foi a

partir de agosto até dezembro de 2020. Esses artigos foram analisados à luz do modelo de Hannah et al. (2009), a fim de explicitar as diversas dimensões do modelo e verificar as possíveis diferenças apresentadas pela liderança na pandemia. Por fim, foi elaborado e proposto um modelo da liderança para as organizações a partir dos aprendizados da pandemia.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos artigos empíricos sobre a liderança na pandemia identificou dois tipos de artigos: estudos aqui denominados do tipo 1, fundamentados em teoria específica de liderança, e do tipo 2, que investigaram características ou práticas de liderança.

A Tabela 2 sintetiza as teorias que fundamentaram os estudos do tipo 1 e as características da liderança encontradas que levaram a resultados positivos para organizações e trabalhadores.

**Tabela 2**

### *Teorias de liderança*

Teoria da liderança	Características da liderança	Impacto nos liderados
Diretiva (Garretsen et al., 2022; Krause et al., 2022)	Aumenta no início da pandemia; depois, mais participativa.	Melhora o planejamento estratégico para enfrentar a pandemia.
Ética (Lee et al., 2022; Liu et al., 2022)	Promove comunicação recíproca, serve como exemplo de conduta; consideração e cuidado com as necessidades de todos; acurácia, transparência, justiça e responsabilidade; prioriza segurança.	Reduz percepção de insegurança e desengajamento; ajuda a enfrentar volatilidade do contexto.
Transformacional (Nguyen et al., 2022; Kloutsiniotis et al., 2022)	Provê recursos e mostra o propósito do trabalho; inspira as pessoas; papel essencial dos gestores imediatos.	Reduz conflito de papéis, insegurança no trabalho e cinismo; reduz estresse e ansiedade sobre problemas financeiros; reduz efeitos do isolamento; reduz <i>burnout</i> .
Ressonante (Ramawamy et al., 2022)	Empodera liderados por meio da promoção de confiança no desempenho; compaixão, empatia.	Promove emoções positivas, aumenta a autoeficácia, a resiliência, o senso de pertencimento e o comprometimento, reduz a ansiedade e a depressão.

(continua)

**Tabela 2 (conclusão)****Teorias de liderança**

Teoria da liderança	Características da liderança	Impacto nos liderados
Emocional (Ramli et al., 2023)	Cuidador do bem-estar mental e econômico; abordagem humanística prioriza o apoio ao bem-estar mental e físico dos funcionários; abordagem estratégica prioriza segurança financeira da empresa, cortando custos e garantindo fluxo de caixa positivo.	Maximiza a resiliência organizacional (a capacidade dos trabalhadores de responder a mudanças repentinas provocadas por uma crise), evita o esgotamento e mantém o bem-estar mental.
Servidora (Ruiz-Palomino et al., 2022)	Preocupação genuína e disposição de se sacrificar pelos outros; a promoção da confiança em vez da insegurança; a honestidade; ser movido por um <i>higher calling</i> ; foco no desenvolvimento das pessoas; papel importante do superior imediato.	Aumenta o capital social individual que reduz a depressão, auxilia a adaptação.
LMX (Tuan, 2022)	Estabelecimento de relações de alta qualidade com os liderados; comunicar com clareza e transparência as políticas relacionadas à crise; conexão próxima com os liderados e apoio no trabalho.	Mais resiliência e <i>mindset</i> positivo em relação ao estresse; possibilita desenvolver outros recursos, como perseverança, pensamento construtivo, mais flexibilidade e capacidade de adaptação à crise.

Conforme mostra a Tabela 2, diversas teorias foram utilizadas para fundamentar essas pesquisas, com maior número em relação às lideranças diretiva, transformacional e ética. E, apesar dessa diversidade, os estudos buscaram entender “como” ou que aspectos da liderança levaram a resultados positivos ou negativos para trabalhadores e organizações. Nesse sentido, a liderança ética, por exemplo, por meio da ação transparente, justa e exemplo de conduta, promoveu a redução da insegurança e condições psicológicas positivas nos liderados. Já a liderança transformacional inspirou os liderados, reduzindo o estresse e o *burnout*. Portanto, são diferentes as formas ou os caminhos pelos quais a liderança promove resultados positivos e negativos, que parece variar de acordo com a situação específica vivenciada pela organização. Em relação à liderança diretiva, caracterizada por comportamentos que objetivam estruturar o trabalho dos subordinados por meio de

orientações e requisitos de desempenho claros e por meio do auxílio no estabelecimento de objetivos estratégicos no início da crise, Krause et al. (2022) e Garretsen et al. (2022) constataram que ela predominou no início da pandemia – entre março e junho de 2020 – sendo gradualmente substituída por um estilo mais participativo.

Em outro estudo, observou-se que a liderança servidora aumenta o capital social pessoal, definido como a soma dos recursos que a pessoa tem por pertencer a uma rede de relacionamentos, reduzindo a depressão, que interfere negativamente no desempenho. Esses líderes focam o desenvolvimento e crescimento pessoal dos liderados, o que aumenta a autoeficácia, recurso que promove a resiliência. Líderes servidores podem ser vistos como recursos psicológicos que os liderados podem utilizar em situações demandantes e, portanto, terão menos problemas com a depressão. Os autores também destacam o papel do supervisor imediato. Já o capital social pessoal se refere às pessoas com quem se pode contar em situações diversas e, em especial, adversas, sendo o líder um facilitador desse capital social (Ruiz-Palomino et al., 2022).

De maneira semelhante à liderança ética, mas com base na teoria da troca entre líder e liderado (LMX), Tuan (2022) propõe que, se o líder estabelecer relações de alta qualidade com os liderados, como comunicar com clareza e transparência as políticas relacionadas à crise, manter uma conexão próxima com os liderados e apoiá-los no trabalho durante a crise, os liderados irão, em reciprocidade, desenvolver maior resiliência; ademais, a liderança pode influenciar as percepções sobre o contexto e as consequências para a organização e funcionários de maneira a desenvolver um *mindset* positivo, um recurso que abre espaço para a aquisição de outros, como o pensamento construtivo e a perseverança, e se tornar mais abertos a novas situações e mais flexíveis na adaptação a situações de crise. Novamente se destaca que líderes atuam como provedores de recursos para o enfrentamento da crise (Tuan, 2022).

A Tabela 3 sintetiza os artigos que investigaram as características ou práticas da liderança, os estudos do tipo 2, e os resultados obtidos.

**Tabela 3****Características ou práticas da liderança**

Autores	Características/práticas da liderança	Impacto
Gray et al. (2023)	Examinam a eficácia do apoio dos líderes durante uma crise em temas relacionados com autonomia, mudanças, comunicação, recursos pessoais, segurança, tempo, tom, equipamento de trabalho e carga de trabalho.	Quando as práticas foram inúteis, houve aumento do estresse e da tensão negativa.
Hadjielias et al. (2022)	Resiliência dos empreendedores do tipo 1: capacidade de se recuperar ( <i>bounce back</i> ) após disrupção dos negócios; e do tipo 2: otimistas que negócios ficaram parcialmente abertos.	Maior coletivismo e maior flexibilidade. Tipo 1: alerta para novas oportunidades e problemas, e tipo 2: maior confiança no <i>networking</i> e nos familiares.
Howe-Walsh et al. (2022)	A prática da liderança anterior à pandemia de contratar mão de obra expatriada (autoiniciada) foi ineficiente na pandemia, pois os funcionários retornaram aos seus países e os hotéis ficaram sem mão de obra local qualificada.	A liderança entendeu que precisaria formar mão de obra local para crises.
Matthews et al. (2022)	Tomada de decisão racional e comunicação de segurança, como ações iniciais claras e baseadas em evidências.	Aumento no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e uma diminuição nas intenções de rotatividade ao longo do semestre.
Wang et al. (2022)	A liderança pela comunicação virtual (rica em oposição à comunicação enxuta) para conduzir o trabalho em equipe.	Ajuda a mitigar os impactos negativos das respostas rigorosas dos governos à pandemia e auxilia os liderados a lidar com a ansiedade diária, facilitando a elaboração de informações e a ideação diária. Melhora a solução criativa da equipe.
Yeo (2021)	Com base na metáfora da anatomia humana, investigou-se como a liderança reagiu à pandemia.	Os líderes se voltaram para o seu interior ( <i>inner core</i> ) e seus valores para agir com compaixão em vez de tomada de decisão apenas racional; coragem para admitir a própria vulnerabilidade e começar a ver o valor dos outros; puderam ajudar nos problemas dos empregados mais efetivamente.



A forma de tomada de decisão – racional ou emocional – e a resiliência dos líderes foram investigadas por Hadjielias et al. (2022) e Yeo (2021). Hadjielias et al. (2022) encontraram dois tipos de resiliência entre os empreendedores: um primeiro tipo, em que os negócios foram paralisados e o empreendedor buscou na própria experiência formas de se tornar mais resiliente e ficar emocionalmente bem; no segundo, em que os negócios continuaram parcialmente funcionando, o empreendedor permaneceu otimista e buscando oportunidades, sem interrupções no equilíbrio pessoal. No estudo de Yeo (2021), os líderes revisaram seus princípios e valores mais profundos, e tomaram decisões mais baseadas na compaixão e na necessidade dos empregados do que apenas racionais e benéficas ao negócio. Assim, puderam efetivamente enxergar e ajudar os trabalhadores a navegar pelos eventos inesperados que se desenrolaram e que trouxeram pressões externas para manter a organização competitiva. Decisões anteriores à pandemia, como a falta de investimento na mão de obra local, levaram a situações complicadas, como mostram Howe-Walsh et al. (2022), o que alerta para a necessidade de contínuo investimento em pessoas para o enfrentamento de situações de crises inesperadas.

Em relação à comunicação, Wang et al. (2022) constataram que a comunicação virtual rica tecnologicamente (uso de videoconferência que possibilita símbolos verbais e não verbais), em vez de uma comunicação enxuta (mensagens de texto que possibilitam apenas símbolos verbais), pode impactar positivamente a equipe em contexto de crise como a pandemia.

No lado negativo da liderança, Gray et al. (2023) encontraram ações da liderança que não foram úteis, como: tentar implementar ideias pouco práticas, responder de maneira inconsistente, comunicar excessiva ou insuficientemente, espalhar informação imprecisa, errada ou negativa, facilitar práticas não seguras, demorar para tomar decisões, culpar outros por problemas ou falhas, implementar a tecnologia de maneira precária, reduzir horas e número de pessoas para o trabalho.

## **A pandemia e o modelo de Hannah et al. (2009)**

Quando se aplicam os resultados das pesquisas realizadas no período da pandemia ao modelo de Hannah et al. (2009), é preciso, primeiramente, entender se a pandemia pode ser caracterizada como um evento extremo, o que será analisado a seguir. Os estudos apontam que a pandemia pode ser considerada um evento extremo tanto em extensão, pois envolveu todos os países do mundo, como na magnitude das possíveis consequências físicas e



psicológicas que, em um primeiro momento, nem eram conhecidas. As consequências materiais para as organizações também não eram claras, mas muitas enfrentaram escassez de suprimentos ou sofreram quedas consideráveis em vendas por causa dos *lockdowns* decretados, além de terem que colocar grande parte dos trabalhadores em trabalho remoto, o que demandou investimentos em tecnologia e montagem de *home office* (Belitski et al., 2022). Portanto, as organizações não tinham capacidade de controlar e influenciar os resultados que iriam advir da pandemia.

Em termos de localização no tempo, houve ciclos de aberturas e fechamentos das empresas, de acordo com a melhora ou piora das taxas de contágio e mortes. Também foram diferentes as políticas nos países relatados, alguns com políticas de fechamento mais severas e outros em que nunca houve *lockdown* total. Mas a falta de preparação para a crise foi evidente em todas as pesquisas. Os planos de contingência de crise das empresas se mostraram ineficientes diante de um fenômeno global e de longa duração (Yeo, 2021).

O grau de ameaça e a magnitude e probabilidade das consequências variaram muito em função do setor de atividade. Nos setores em que não foi possível o trabalho remoto, como saúde, varejo de alimentação e farmácias, e mesmo algumas indústrias, como de alimentos ou outros artigos de primeira necessidade, o grau de ameaça de contágio e disseminação da doença era muito alto, e as consequências para os trabalhadores poderiam ser fatais (Lee et al., 2022). Para outros, como o hoteleiro e turismo, que tiveram suas atividades praticamente paralisadas, as consequências mais profundas se referiam à sobrevivência das organizações; e para os trabalhadores, a ameaça da perda do trabalho e a insegurança que perduraram por muito tempo (Nepal, 2020). Para outros, houve crescimento acelerado em função de atenderem às necessidades das pessoas no isolamento, como o de tecnologia e varejo digital, trazendo consequências de outra natureza, como a necessidade de contratação e treinamento muito rápidos (Ramli et al., 2023). Portanto, as dimensões do contexto extremo variaram muito, mas praticamente todas as empresas tiveram que fazer ajustes na gestão e na liderança para sobreviver à pandemia.

Estressores do contexto podem ser a instabilidade política, falhas do governo em lidar com atividades terroristas em andamento; ineficiência econômica, gerada pela falta de uma política fiscal e monetária sólida; um sistema de saúde inadequado; e, para alguns países, a falta de mão de obra local qualificada e a consequente utilização de expatriados, o que se tornou inviável na pandemia (Howe-Walsh et al., 2022). Também foram estressores do

contexto o bloqueio e o fechamento de fronteiras, e as empresas tiveram que sobreviver com os recursos existentes, além de se esforçarem para repatriar o maior número possível de funcionários que ficaram presos no exterior (Yeo, 2021).

Quanto aos estressores emocionais e psicológicos, pode-se mencionar a insegurança no trabalho que afetou diversos setores, como o hoteleiro e do turismo, fator causador de ansiedade, estresse e depressão (Gray et al., 2023), agravado em setores que já apresentavam alto nível de *turnover* (Matthews et al., 2022). A preocupação com problemas financeiros (Nguyen et al., 2022), a sobrecarga no trabalho, a falta de equipamentos de proteção individual (EPI), o medo de contrair a doença e o isolamento da família, como no caso das enfermeiras (Ramaswamy et al., 2022), também foram fatores promotores de ansiedade e *burnout*. No caso dos docentes, o estressor pode ser considerado cognitivo e emocional em razão da necessidade de transpor todas as atividades para o sistema *on-line* e por causa da tensão de terem que aprender a lidar com a tecnologia de maneira rápida e efetiva (Wang et al., 2022). Também foi citada a dificuldade em implementar normas de segurança, como o uso das máscaras e o distanciamento social, constituindo fator agravante para a gestão e trabalhadores em geral (Liu et al., 2022).

Um outro tipo de estressor identificado foi o financeiro. Gestores e empreendedores se viram diante do dilema entre priorizar o bem-estar físico e mental dos trabalhadores ou priorizar a segurança financeira da empresa (Hadjielias et al., 2022; Liu et al., 2022; Ramli et al., 2023). Em geral, os gestores acabaram percebendo a necessidade de priorizar as pessoas, desenvolvendo diversas ações que serão detalhadas adiante. Adicionalmente, algumas empresas sofreram com o despreparo tecnológico para trabalhar de forma remota (Yeo, 2021).

Como atenuadores, as pesquisas pouco mencionaram os recursos físicos fornecidos pelas empresas. Gray et al. (2023) indicaram alguns desses recursos, como a segurança física no trabalho, o fornecimento dos recursos materiais necessários para a realização do trabalho e a provisão dos recursos financeiros e para a saúde mental. Outros atenuadores diziam respeito à carga de trabalho adequada, à comunicação clara e frequente sobre o trabalho e contexto, e à autonomia no trabalho (Gray et al., 2023).

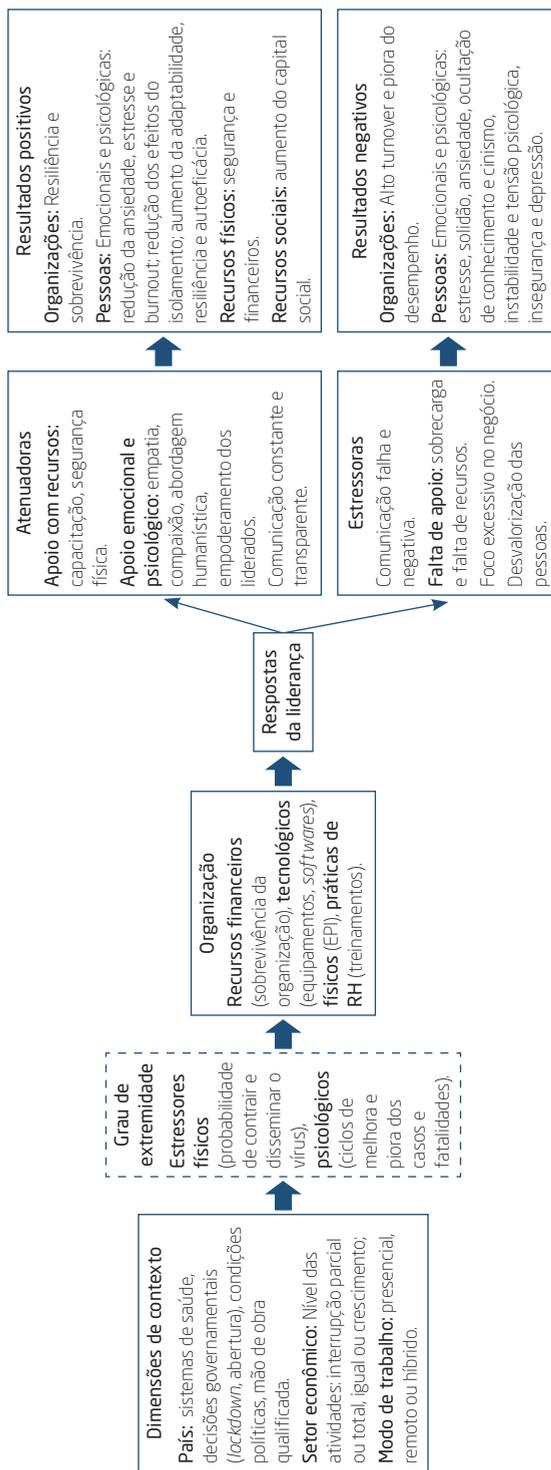
A ação da liderança surgiu como um atenuador em quase todos os trabalhos e de maneiras diversas. Nguyen et al. (2022), por exemplo, apontam que a liderança transformacional tem um impacto positivo na medida em que provê as pessoas com recursos necessários para satisfazer as suas necessidades e mostrando o propósito do trabalho. Portanto, atua como modera-

dora para reduzir os aspectos negativos decorrentes de situações de incerteza, como conflito de papéis, insegurança no trabalho e cinismo (Nguyen et al., 2022). Também pode reduzir o estresse, a ansiedade em relação aos problemas financeiros pessoais, os efeitos negativos do isolamento e, conseqüentemente, o *burnout* (Kloutsiniotis et al., 2022). Dessa maneira, ao inspirar as pessoas, a liderança transformacional mantém alto o nível de saúde mental e retém a confiança no futuro. Kloutsiniotis et al. (2022) ressaltam o papel crucial dos gestores de linha, responsáveis não apenas pela gestão do dia a dia dos trabalhadores, mas também pela implementação das práticas de RH. A liderança também pode agir como um estressor quando não tem uma comunicação clara e efetiva e quando prioriza o negócio e não as pessoas (Gray et al., 2023).

## Modelo de liderança em eventos extremos

Levando-se em conta que a pandemia trouxe condições de evento extremo ainda não investigadas na literatura, torna-se imprescindível a adaptação do modelo proposto por Hannah et al. (2009) a um modelo para as organizações no contexto em questão. O objetivo é extrair elementos que possam contribuir para o avanço do papel da liderança nesses casos e, assim, atualizar o modelo com as últimas pesquisas sobre liderança na pandemia. Tomando por base o modelo de Hannah et al. (2009), os achados a partir das pesquisas sobre as teorias de liderança e das características e formas de atuação da liderança que promoveram resultados positivos e negativos para pessoas e organizações estão sintetizados na Figura 1.

**Figura 1**  
*Modelo para a liderança na pandemia*





Portanto, no contexto da pandemia de Covid-19, a liderança pode ter exercido tanto um papel atenuador quanto estressor para os resultados em termos de pessoas e das organizações estudadas. No início, a liderança mais diretiva favoreceu a reação das organizações ao choque da pandemia, quando foram tomadas as primeiras decisões sobre a continuação dos negócios (Garretsen et al., 2022). Os trabalhos sugerem que diferentes papéis foram desempenhados pelos líderes, que variaram de acordo com fatores como as condições do contexto mais amplo – o país – e o setor de atividade, que determinaram o grau de extremidade do evento e da disrupção dos negócios, e dos recursos das organizações. Os líderes forneceram, portanto, diversos tipos de apoio: 1. emocional e psicológico, crucial para as pessoas que continuaram a trabalhar presencialmente e na linha de frente do tratamento do vírus, como as enfermeiras e os trabalhadores dos serviços essenciais, em que a promoção da saúde mental tornou-se o foco do trabalho da liderança (Nguyen et al., 2022; Ramaswamy et al., 2022), e também para aquelas em que as atividades foram paralisadas e o futuro permaneceu incerto (Kloutsiniotis et al., 2002; Lee et al., 2022); 2. físico, ao monitorar a segurança das pessoas – utilização de EPI e o distanciamento social – no caso de empresas que permaneceram em trabalho presencial (Hadjielias et al., 2022; Ramli et al., 2022); 3. como facilitador da formação de capital social, que pode ajudar na adaptação a situações de insegurança no trabalho e para os demitidos (Ruiz-Palomino et al., 2022); e 4. como promotores da adaptabilidade e da autoeficácia, da redução do isolamento social por meio comunicação constante via tecnologia, especialmente dos meios mais ricos, como videoconferências para as pessoas que migraram para o modo remoto de trabalho (Liu et al., 2022; Mathews et al., 2022).

Quanto aos níveis da liderança, os trabalhos de Hadjielias et al. (2022) e Yeo (2021) sugerem que cabe ao líder principal – o CEO e os empreendedores – garantir o futuro da organização, o que pode acontecer pela descoberta de oportunidades, pela criação e manutenção de uma rede de apoio financeiro, e também pela reavaliação dos princípios e valores que nortearão as ações. Outros trabalhos ressaltam o papel essencial do líder direto (Nguyen et al., 2022; Ruiz-Palomino et al., 2022). No caso dos empreendedores, muitas vezes eram também os líderes diretos dos trabalhadores, sendo a sua resiliência fator essencial para ajudar as pessoas efetivamente.

No entanto, a liderança também exerceu um papel de estressor quando não atentou para a sobrecarga de trabalho dos empregados, quando houve comunicação excessivamente negativa e quando o foco no negócio predominou em detrimento das pessoas. O dilema entre garantir a sobrevivência das



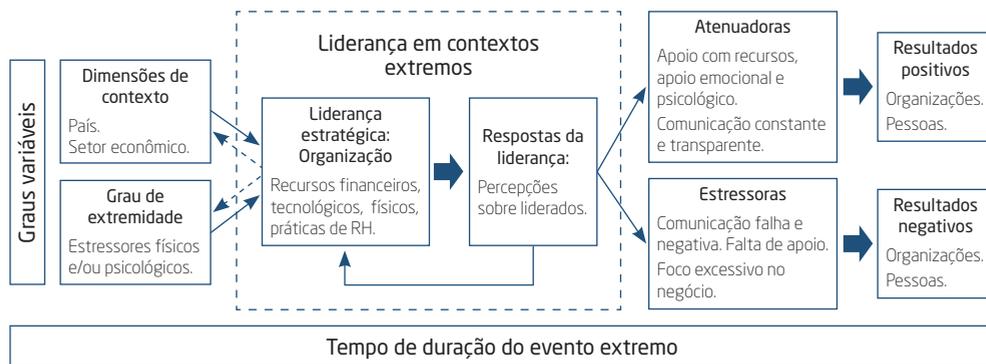
empresas ou priorizar as pessoas surgiu em alguns estudos (Ramli et al., 2023), mas parece que, em última análise, foi a priorização das pessoas que possibilitou a sobrevivência das organizações (Hadjielias et al, 2022). Vale destacar que os artigos trataram de empresas que sobreviveram à pandemia, não sendo relatado nenhum caso de falência.

Não houve menção específica ao papel de *sensemaking* da liderança (Dirani et al., 2020; Lee, Lampel et al., 2020), o que pode ter acontecido por se tratar de um contexto e evento extremos de longa duração e que abarcaram todo o mundo. Diante de tanta incerteza, assim como em Weick (1993), o *sensemaking* foi sendo trabalhado ao longo dos meses à medida que as condições do contexto iam se alterando, e não apenas pela liderança das organizações, mas também pelos líderes governantes e pela mídia (Dirani et al., 2020). Quanto ao *sensemaking* específico de cada organização ao longo do tempo, a comunicação clara, transparente e frequente da liderança sobre os negócios e o trabalho parece ter exercido a função de esclarecer e reduzir a ansiedade, dando sentido ao que estava acontecendo e sendo realizado.

A partir dessas considerações, foi elaborado um modelo específico para a liderança em organizações em eventos extremos, apresentado a seguir.

**Figura 2**

**Modelo para a liderança nas organizações em contextos extremos**



O novo modelo de liderança nas organizações em eventos extremos incorpora as dimensões propostas por Hannah et al. (2009), com destaque para o papel da liderança e os resultados obtidos, conforme evidenciado nos artigos sobre a pandemia revisados aqui. No entanto, o modelo apresenta diferenças ao detalhar essas dimensões, tais como a localização no tempo, a probabilidade e a magnitude das consequências, além dos diversos tipos de atenuadores e estressores enfrentados por organizações e indivíduos.



Uma característica distintiva desse modelo é sua aplicação específica para organizações em contextos extremos, em que a liderança desempenha um papel fundamental, especialmente a liderança direta dos trabalhadores. Em tais contextos, a liderança estratégica pode atuar em relação ao setor de atividade, por exemplo, tomando decisões de mudança de rumo para se adaptar ao ambiente incerto e volátil. Além disso, é de responsabilidade da liderança estratégica definir as políticas organizacionais relacionadas aos recursos a serem utilizados para enfrentar o evento extremo, como recursos físicos, tecnológicos ou práticas de RH.

A implantação das decisões estratégicas cabe à liderança intermediária ou direta, que age como atenuadora dos efeitos adversos enfrentados e monitora o comportamento dos trabalhadores para verificar a eficácia das medidas adotadas. Dessa forma, a liderança pode adaptar sua atuação – seja diretiva, inspiradora, ética ou outra – de acordo com as exigências do contexto, as políticas adotadas e os resultados observados em relação às pessoas e à organização.

Nesse sentido, a liderança é considerada uma força atenuadora das condições enfrentadas pelos trabalhadores, provendo recursos materiais, psicológicos, emocionais e uma comunicação adequada. Assim, a liderança contribui para resultados positivos tanto para as pessoas quanto para as organizações. Quanto maiores forem a duração do evento extremo e a variabilidade das condições extremas, mais importante será o papel da liderança como atenuadora. Contudo, quando a liderança não estabelece uma comunicação clara e transparente, não oferece apoio adequado nem prioriza excessivamente as necessidades do negócio em detrimento das necessidades das pessoas, sua atuação pode ser considerada um estressor. Nesse cenário, a liderança acarreta resultados negativos tanto para as pessoas quanto para as organizações.

O novo modelo reconhece a relevância dos fatores contextuais e detalha a resposta da liderança, destacando seu potencial tanto como atenuador das adversidades, promovendo resultados positivos, quanto como possível agente estressor, levando a resultados negativos. Especialmente, ressaltam-se o poder decisório e, conseqüentemente, o âmbito de ação da liderança para esses eventos.

Ademais, é necessário considerar o fator tempo de duração do evento extremo, como ocorreu com a pandemia de Covid-19, que não foi previamente estudado pela literatura. O tempo de duração influencia todos os aspectos do modelo, e quanto mais longo for o evento, maior será o impacto negativo sobre o contexto, os países e os setores econômicos, aumentando a





extremidade e pressão sobre as organizações e os recursos investidos. Portanto, a resposta da liderança torna-se ainda mais relevante para atenuar os efeitos negativos e promover resultados positivos em cenários prolongados de eventos extremos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo à pergunta proposta para este trabalho – “Como a liderança nas organizações enfrentou a pandemia da Covid-19 e quais resultados foram obtidos para pessoas e organizações?” –, este estudo mostra que, para liderar na pandemia, não havia apenas um modelo ou o modelo mais adequado. As lideranças de sucesso precisaram entender as demandas colocadas pelo contexto incerto e extremo por que passaram, descobrir como atender a elas e como motivar os seus funcionários de acordo com o setor em que atuavam e as oportunidades que surgiram. Corroborando o argumento de Hannah e Parry (2014) de que em eventos extremos o estilo de liderança será complexo, líderes e empresas precisaram se adaptar, inovar, ter mais atenção ao bem-estar e à segurança dos funcionários, clientes e fornecedores. Diversos estilos de liderança foram adotados, mas quase todos convergiram para o papel de atenuar os estressores enfrentados por todos os trabalhadores, especialmente no que diz respeito aos aspectos emocionais e psicológicos das pessoas, tão impactados pelo grau de ameaça da pandemia. Mas, ao contrário do proposto por Burke et al. (2018), a liderança na pandemia se tornou mais participativa e dispersa, em vez de diretiva, dado o caráter do isolamento social e trabalho remoto adotado. Assumiu papel relevante o líder imediato, que pôde monitorar de maneira próxima as necessidades e dificuldades individuais, e identificar o que poderia ser feito para ajudar cada pessoa (Nguyen et al., 2022; Ruiz-Palomino et al., 2022). Além do fornecimento dos recursos materiais e de capacitação, coube ao líder direto o papel de criar um ambiente de trabalho positivo e promover a resiliência, e, assim, aumentar a autoeficácia e o comprometimento (Ramaswamy et al., 2022; Tuan, 2022).

O artigo traz três contribuições teóricas importantes para a liderança de organizações em contextos extremos. A primeira como a liderança pode exercer um papel atenuador ou estressor em contextos extremos e traz os respectivos resultados positivos ou negativos em termos das pessoas e organizações. Merece destaque a liderança direta como provedora de recursos importantes para os trabalhadores e de várias maneiras, especialmente recursos emocionais e psicológicos. Já a alta liderança teria papel mais relevante ao decidir os rumos dos negócios, conforme trabalhos de Hadjielias et al.



(2022) e Krause et al. (2022), fomentando a resiliência organizacional e ativando uma rede externa capaz de auxiliar em tempos de crise. A segunda refere-se à explicitação de como – comportamentos e práticas do líder – conseguem promover resultados positivos, como a redução da ansiedade e do estresse e o aumento da resiliência e da autoeficácia, ou negativos. A terceira é a sugestão de que o estilo de liderança mais adequado irá variar, principalmente, de acordo com o tempo de duração do contexto extremo e do setor de atividade das organizações.

Em termos de contribuições para a prática, o modelo proposto poderá ajudar os líderes na preparação de planos de contingência mais eficientes, no entendimento da real importância dos trabalhadores no dia a dia e para a sobrevivência das empresas, principalmente em contextos de crises e, em especial, na relevância da criação de programas com foco na saúde física e mental.

Para pesquisas futuras, o próximo passo é discutir em profundidade o novo modelo proposto e, se possível, validar. Além disso, seria importante discutir como o *sensemaking* foi estabelecido ao longo da pandemia, fator mencionado na literatura e que não foi encontrado nos trabalhos analisados. Ademais, o mundo pós-pandemia trouxe novos desafios, como a necessidade de repensar o bem-estar físico e mental de todos, a sustentabilidade e o aumento das desigualdades sociais. Novas pesquisas podem investigar o período pós-pandemia para líderes e trabalhadores, os principais desafios e as consequências ainda presentes da pandemia prolongada. Outra possibilidade de pesquisa poderia investigar organizações que não tiveram sucesso, como em caso de falência, pois essas lições podem ser valiosas para guiar os líderes em como não atuar em outras situações de crise.

Quanto a limitações, destaca-se que os artigos trataram de um pequeno número de países e setores de atividade, que podem ter apresentado circunstâncias particulares para a liderança na pandemia, como apontado por Howe-Walsh et al. (2022), em que o país em questão tinha um sistema de saúde muito pouco preparado para a pandemia, o que pode ter agravado as condições enfrentadas pelos líderes.

## REFERÊNCIAS

Baran, B. E., & Scott, C. W. (2010). Organizing ambiguity: A grounded theory of leadership and sensemaking within dangerous contexts. *Military Psychology*, 22(supp.1), S42-S69. <https://doi.org/10.1080/08995601003644262>



- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the Covid-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R.. (2022). Economic effects of the Covid-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58, 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Blake-Beard, S., Shapiro, M., & Ingols, C. (2020). Feminine? Masculine? Androgynous leadership as a necessity in Covid-19. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 607–617. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0222>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Burke, C. S., Shuffler, M. L., & Wiese, C. W. (2018). Examining the behavioral and structural characteristics of team leadership in extreme environments. *Journal of Organizational Behaviour*, 39(6), 716–730. <https://doi.org/10.1002/job.2290>
- Collins, M. D., Dasborough, M. T., Gregg, H. R., Xu, C., Deen, C. M., He, Y., & Restubog, S. L. D. (2022). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*, 101661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101661>
- Dihn, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Garretsen, H., Stoker, J. I., Soudis, D., & Wendt, H. (2022). The pandemic that shocked managers across the world: The impact of the Covid-19 crisis on leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 101630. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101630>





- Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: Transformational leadership, performance beyond expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234–247. <https://doi.org/10.1177/1548051815627359>
- Gray, C. E., Spector, P. E., Wells, J. E., Bianchi, S. R., Ocana-Dominguez, C., Stringer, C., Sarmiento, J., & Butler, T. (2023). How can organizational leaders help? Examining the effectiveness of leaders' support during a crisis. *Journal of Business and Psychology*, 38(1), 215–237. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09810-6>
- Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59(4), 1351–1380. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0>
- Hannah, S. T., & Parry, K. W. (2014). Leadership in extreme contexts. In D. V. Day (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 613–637). Oxford University Press.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165–1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- Howe-Walsh, L., Kirk, S., & Oruh, E. (2022). Are people the greatest asset: Talent management in SME hotels in Nigeria during the Covid-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 2708–2727. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0321>
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational leadership, HRM practices and burnout during the Covid-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Krause, R., Withers, M. C., & Waller, M. J. (2022). Leading the board in a crisis: Strategy and performance implications of board chair directive leadership. *Journal of Management*, 01492063221121584. <https://doi.org/10.1177/01492063221121584>
- Lee, D. M. M. (2020). Covid-19: Agnotology, inequality, and leadership. *Human Resource Development International*, 23(4), 333–346. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779544>

- Lee, G. K., Lampel, J., & Shapira, Z. (2020). After the storm has passed: Translating crisis experience into useful knowledge. *Organization Science*, 31(4), 1037–1051. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1366>
- Lee, S. H., Hur, W. M., & Shin, Y. (2022). Struggling to stay engaged during adversity: A daily investigation of frontline service employees' job insecurity and the moderating role of ethical leader behavior. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 281–295. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05140-y>
- Liu, B. F., Shi, D., Lim, J. R., Islam, K., Edwards, A. L., & Seeger, M. (2022). When crises hit home: How US higher education leaders navigate values during uncertain times. *Journal of Business Ethics*, 179(2), 353–368. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04820-5>
- Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*, 7(01), 57–88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
- Matthews, R. A., Wayne, J. H., Smith, C., Casper, W. J., Wang, Y. R., & Streit, J. (2022). Resign or carry-on? District and principal leadership as drivers of change in teacher turnover intentions during the Covid-19 crisis: A latent growth model examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(3), 687–717. <https://doi.org/10.1111/joop.12397>
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Nepal, S. K. (2020). Travel and tourism after Covid-19: Business as usual or opportunity to reset? *Tourism Geographies*, 22(3), 646–650. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760926>
- Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161–172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>
- Oliveira, C., Alcadipani, R., Madariaga, P., Coraiola, D., & Teixeira, M. L. (2023). Call for papers, contemporary organizations in the context of crises and extreme events. *Revista de Administração Mackenzie*. <http://www.scielo.br/revistas/ram/iinstruc.htm>

- Ramaswamy, M., Viswanathan, R., Kaniyarkuzhi, B. K., & Neeliyadath, S. (2022). The moderating role of resonant leadership and workplace spirituality on the relationship between psychological distress and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(4), 855–877. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2143273>
- Ramli, K., Spigel, B., Williams, N., Mawson, S., & Jack, S. (2023). Managing through a crisis: Emotional leadership strategies of high-growth entrepreneurs during the Covid-19 pandemic. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(1–2), 24–48. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2143905>
- Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the Covid-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121192>
- Sant’Anna, A. D. S., & Nelson, R. E. (2015). Da liderança a novas formas de liderança: Movimento e tendências para além do mainstream. *Revista Reuna*, 19(4), 5–20. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/691/613>
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 199–214. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.004>
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 16(3), 261–272. <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>
- Tuan, L. T. (2022). Leader crisis communication and salesperson resilience in face of the Covid-19: The roles of positive stress mindset, core beliefs challenge, and family strain. *Industrial Marketing Management*, 102, 488–502. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.006>
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- Wang, L., Chen, X. P., & Yin, J. (2022). Leading via virtual communication: A longitudinal field experiment on work team creativity in an extreme context. *Asia Pacific Journal of Management*, 1–37. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09846-5>



Web of Science (2023). Consulta às citações. <https://www-webofscience-ez91-periodicos-capes-gov-br.sbproxy.fgv.br/wos/woscc/citation-report/1164d860-296a-4071-8628-ee0cc1dd788e-8b1e7659>

Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652. <https://doi.org/10.3280/SO2008-002009>

Yeo, R. K. (2021). Know thyself: Leading through the core of you in times of turbulence. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100800. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100800>

#### CORPO EDITORIAL

Editor-chefe  
*Fellipe Silva Martins*

Editora associada  
*Maria Luisa Mendes Teixeira*

Suporte técnico  
*Vitória Batista Santos Silva*

#### PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial  
*Jéssica Dametta*

Estagiária editorial  
*Victória Andrade Rocha*

Preparação de originais  
*Carlos Villarruel*

Revisão  
*Vera Ayres*

Diagramação  
*Emap*

Projeto gráfico  
*Libro*

