



## Liderança e confiança na implementação de estratégia: Um estudo de caso na Syngenta Brasil

### Leadership and trust in strategy implementation: A case study at Syngenta Brasil

#### Marco Fabio Cilento

SYGENTA – Brasil

[marco.cilento@syngenta.com](mailto:marco.cilento@syngenta.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1931-1151>

#### Samir Lótfi Vaz

Fundação Dom Cabral – FDC – Brasil

[samir@fdc.org.br](mailto:samir@fdc.org.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0330-9233>

#### Anderson de Souza Sant'Anna

Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP – Brasil

[anderson@fdc.org.br](mailto:anderson@fdc.org.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6537-6314>

#### Maria Elisa Brandão Bernardes

Fundação Dom Cabral – FDC – Brasil

[mariaelisa.associado@fdc.org.br](mailto:mariaelisa.associado@fdc.org.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3821-3397>

---

**Recebido:** 07 Outubro 2021

**Revisado:** 25 Novembro 2021

**Aceito:** 03 Janeiro 2022

### Resumo

**Objetivo:** explorar como os líderes influenciam a construção de confiança em favor da implementação da estratégia; **Metodologia/abordagem:** estudo descritivo, de natureza qualitativa, conduzido por meio de um estudo de caso único; **Principais resultados:** os achados apontam para um conjunto de fatores agrupados em duas dimensões que favorecem a confiança e exercício da liderança: integridade e cumplicidade; **Contribuições acadêmicas:** os achados desta pesquisa fornecem novos elementos em prol do desenvolvimento de relações entre líderes e liderados nas organizações. Igualmente, traz novos insights para a compreensão sobre dinâmicas organizacionais favoráveis à construção de confiança entre indivíduos; **Contribuições práticas:** ao revelar o papel central da liderança e de confiança para a implementação, esta pesquisa propõe que gestores direcionem mais seus processos estratégicos em favor de fatores interpessoais, naturalmente subjetivos e intangíveis.

**Palavras-chave:** liderança; confiança; implementação de estratégia.

### Abstract

**Purpose:** to explore how leaders influence the creation of trust during a strategy implementation process; **Methodology:** we employed a descriptive and qualitative method, based on a single case study; **Originality:** our research attempts to contribute by deepening knowledge on leadership and trust, particularly in contexts linked to processes of strategy implementation; **Findings:** we found a set of elements grouped in two dimensions that favor the creation of trust and the exercise of leadership: integrity and complicity; **Academic contributions:** our findings potentially provide new elements for the development of relationships between leaders and followers in organizations. Likewise, it brings new insights for understanding organizational dynamics favorable to building trust among individuals; **Managerial contributions:** by revealing the central role of leadership and trust for implementation, this research proposes that managers should direct their strategic processes in favor of interpersonal factors, naturally subjective and intangible.

**Keywords:** leadership; trust; strategy implementation.

## 1. Introdução

A temática da liderança é tão vasta e multidimensional quanto importante. Certamente, por isso, registra-se intensa proliferação de publicações sobre o tema (Badura *et al.*, 2019; Muzzio, 2017; Weller *et al.*, 2019). Cada vez mais, assume-se que a influência da liderança decorre da inter-relação de diferentes dimensões – além daquelas unidirecionais, entre líder-seguidor –, englobando aspectos individuais, mas também organizacionais e societais (Uhl-Bien, 2006; Nicholson & Kurucz, 2019). Portanto, seu foco é voltado para as dinâmicas e interações complexas subjacentes ao fenômeno da liderança, em diferentes esferas.

Nesse contexto, a noção de confiança tem sido reiteradamente associada ao exercício da liderança, apresentando-se como importante fator de mobilização e engajamento dos agentes envolvidos (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Isso em especial considerando que a confiança é apontada como fator crítico nos relacionamentos entre agentes estratégicos que coexistem em diferentes níveis intra e interorganizacionais (O'Reilly *et al.*, 2010; Weymes, 2002). A confiança permite que as diferentes partes envolvidas possam contar com os acordos e promessas pactuados umas com as outras (Paillé *et al.*, 2010; Sy, 2010). Nesse sentido, a confiança pode ser compreendida como um construto relacional por excelência, pré-requisito aos relacionamentos de poder e influência inerentes à liderança (Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012). Tratam-se, desse modo, de construtos que perpassam as dinâmicas sociais, por meio das quais a coordenação emergente e a mudança são construídas e reproduzidas (Uhl-Bien, 2006).

Sabe-se que a liderança e a confiança podem favorecer particularmente as dinâmicas de implementação de estratégias (Raes *et al.*, 2011) e alcance dos objetivos planejados (Burke *et al.*, 2007). Isso decorre do fato de que a confiança e o exercício da liderança favorecem a internalização de comportamentos e decisões, por meio da construção de objetivos compartilhados e da influência coletiva (Sonpar, Handelman, & Dastmalchian, 2009).

Contudo, o foco majoritário das pesquisas até então foi relacionar a confiança com estilos específicos de liderança, dentre eles a ética (Xu, Loi, & Ngo, 2016); transformacional (Zhu *et al.*, 2013); carismática (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009) e servil (Van Dierendonck, 2011). Ao restringir a liderança às suas manifestações particulares, limita-se o potencial de explorar este fenômeno enquanto um exercício de influência, notadamente para construção de confiança em favor da implementação de estratégias (Floyd & Lane, 2000; Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011).

Diante do exposto, nossa intenção é contribuir com a literatura apresentando resultados de pesquisa destinada a investigar o agenciamento de confiança no exercício da liderança em processo de implementação de estratégia. Em particular, demonstramos detalhes de líderes que influenciaram um amplo contingente de agentes e relações, requerendo de seus gestores a mobilização de atributos de competências e relacionamentos (Brower *et al.*, 2000; Gittel & Douglas, 2012; Uhl-Bien, 2006).

Nos capítulos a seguir, serão abordadas as bases de sustentação teórica da pesquisa, situadas em torno das relações de confiança e de liderança no contexto da implementação de estratégias. Esta fundamentação será então sucedida da apresentação dos aspectos metodológicos, incluindo os trâmites para coleta e análise de dados. Dando continuidade, apresentaremos o caso investigado à luz das suas categorias emergentes de análise. Completamos então o artigo tecendo discussões sobre as eventuais contribuições dos nossos resultados para a teoria e prática, e concluímos indicando limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## 2. Revisão Teórica

### 2.1. A liderança como relação de confiança

Diferentemente de abordagens que se orientam à investigação de traços, atributos individuais ou comportamentos eficazes associados à liderança, majoritariamente centrados no indivíduo – “liderança heroica” – ou, no máximo, na díade líder-seguidor, perspectivas mais contemporâneas enfatizam as relações por meio das quais a liderança é construída, ativada, exercida e reconfigurada (Sant'Anna *et al.*, 2017). Valoriza-se assim a dimensão do contexto, tanto do macro contexto, das ambiências organizacionais, quanto das microfísicas, em que se faz exercer. Concomitantemente, orienta-se a construção e sustentação de contextos capacitantes, em que novos estilos de liderança são requeridos dadas às novas configurações organizacionais, cada vez mais relacionais: organizações em rede, organizações virtuais, arranjos produtivos locais, entre outras.

Líder e liderança representam então fenômenos diferentes, ainda que complementares. Enquanto o primeiro diz respeito a aspectos mais individuais, concentrados em comportamentos e habilidades do líder (Wyatt & Silvester, 2018; Sudha & Shahnawaz, 2020), o segundo abrange as interações com o ambiente organizacional e societal (Tenuto & Gardiner, 2018; Nicholson & Kurucz, 2019).

Para Uhl-Bien (2003), embora distintas definições de liderança possam ser identificadas, dois termos emergem como recorrentes às diversas tentativas de conceituação: influência e mudança. A liderança, portanto, é entendida como influência mobilizada para a promoção de mudanças dentro de um contexto de relações internas e externas.

Adicionalmente, é preciso ressaltar que tal abordagem de fronteira em liderança focaliza a natureza, distribuição e qualidade dos laços entre um indivíduo em situação de liderança e seu interlocutor, mas também entre este líder e as pessoas não diretamente envolvidas na relação. Embora muitos exemplos desse comportamento possam ser encontrados nos líderes, algumas características são recorrentes e em alto grau, como as habilidades comunicacionais, sociais, políticas e inspiracionais. Por meio delas, eles enfatizam a construção de laços sociais efetivos, fracos ou fortes. Outra habilidade do líder é reconhecer a importância da alteridade e da diferença. Em síntese, pode-se compreender tal expressão de líder enquanto aquela pessoa que focaliza mais suas energias no desenvolvimento de relações de proximidade e confiança com parceiros importantes, do que no desenvolvimento de mecanismos formais de gestão ou laços de dependência com colegas e membros de sua equipe.

Conforme observa Fumer e Gelfand (2012), constata-se íntima relação entre confiança e liderança, em particular em suas abordagens mais relacionais. Isso, na medida em que comumente associam à liderança a responsabilidade pela construção de relacionamentos que contribuem para a formação de laços fortes de confiança. Soma-se a isso, o fato de a confiança se constituir, por sua natureza, em um construto relacional, que é transversal às interações de poder e influência (Carmeli *et al.*, 2012; Dirks & Ferrin, 2002).

Os estudos fazem menção, no entanto, à existência de condições necessárias para que a confiança se manifeste. De acordo com Mayer *et al.*, (1995) e Brower *et al.*, (2000), seus antecedentes são habilidade, benevolência e integridade das pessoas. O risco e a interdependência são relatados como condicionantes da confiança (Rousseau *et al.*, 1998), assim como a vulnerabilidade inerente nas trocas e relacionamentos intra ou interorganizacionais (Whitener *et al.*, 1998). Finalmente, vale ressaltar as ações e práticas dos líderes, os atributos dos seguidores e os atributos da relação entre líder e liderado (Dirks & Ferrin, 2002).

Para diversos autores, a efetividade dos relacionamentos profissionais depende diretamente da confiança (Weymes, 2002; Scandura & Pellegini, 2008), na medida em que favorece aspectos como a cooperação e a previsibilidade, (Mayer *et al.*, 1995), promove a colaboração entre as pessoas (Lewicki *et al.*, 1998), a abertura para a comunicação e comprometimento (Dirks & Ferrin 2002) e a satisfação das equipes (Burke *et al.*, 2007).

A literatura especializada registra ampla gama de definições atribuídas ao construto confiança. Para Podsakoff *et al.* (1990), por exemplo, a confiança pode ser compreendida como a fé e lealdade do subordinado para com seu líder. De modo distinto, Mayer *et al.* (1995, p. 712) a define como “[...] a disposição de uma parte em ser vulnerável em relação aos atos de outra parte, com base na expectativa de que a outra parte vai se comportar de uma forma particular, independentemente da habilidade de monitorar ou controlar tal comportamento”. Tal definição é corroborada por Lewicki *et al.* (1998), para os quais a confiança pode ser entendida como expectativas positivas que alguém deposita em relação ao comportamento de outra pessoa.

Dada a pluralidade de definições, nem sempre convergentes, como registrado acima, um aspecto, no geral, aparece reiteradamente presente em diversas definições revisadas: sua compreensão como a disposição de os indivíduos estarem abertos a expectativas geradas em relação a condutas e atos de outros indivíduos, estabelecendo ambiente propício para a colaboração, compartilhamento de informações, conhecimento e cumplicidade nas relações.

## **2.2. O processo de implementação de estratégia e a liderança**

Em seu trabalho seminal, Igor Ansoff (1977) definiu a estratégia como o conjunto de decisões sobre a alocação de recursos que asseguram a capacidade da empresa de conquistar mercado. O autor explicita que a estratégia deveria ser uma orientação magna para toda tomada de decisão na organização, e que seus componentes, vetores de crescimento são basicamente produtos e mercados. Para ele, o plano estratégico é um "documento chave, orientando e distribuindo recursos" (Ansoff, 1977, p 186) que garante a implementação. No entanto, outro autor clássico, Keneth Andrews (1971), já alertava que transformar as intenções estratégicas da liderança em resultado efetivo da organização é um dos maiores desafios da gestão. Segundo ele, o plano estratégico não passaria de mera retórica a não ser que suas intenções sejam incorporadas nas atividades cotidianas das pessoas na organização.

Hoje são diversas as linhas de pesquisa sobre a implementação que têm procurado entender melhor os fatores críticos para o sucesso da estratégia, com crescente atenção para estudos que focam no papel das lideranças, em geral, no processo (Abdallah, Denis, & Langley, 2011; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Sull, Homkes, & Sull, 2015). Neste domínio, busca-se entender o que seria requerido

ao líder para que este consiga influenciar os comportamentos dos indivíduos de uma organização no sentido da estratégia definida. Dentre outras, a habilidade de comunicação da intenção estratégica é reconhecida como primordial (Eisenstat & Beer, 2000). Os autores neste campo argumentam que é necessário promover o melhor entendimento do que precisa ser feito para que as mudanças estratégicas aconteçam conforme desejado. Esse processo também implicaria envolver os indivíduos nas decisões mais operacionais sob sua responsabilidade, cada qual no seu campo de poder e influência.

Floyd e Lane (2000), discorrendo sobre os diferentes papéis dos três macro-níveis hierárquicos organizacionais (alta, média e gerência operacional), afirmam a importância das interações sociais entre eles e deles com o contexto. Segundo lembram os autores, estas tratam de interações hierárquicas, laterais e simultâneas que influenciam o resultado das renovações estratégicas.

Concomitantemente, no modelo seminal de Gioia e Chittipeddi (1991), os autores ressaltam os esforços da liderança para construção do sentido junto aos diversos *stakeholders* da organização, gerenciando ansiedades e captando retorno positivo que contribuem para a compreensão social da estratégia e/ou mudança que a organização pretende implementar. Estudos posteriores também ressaltaram como o tal construção de sentidos pode contribuir para promover a renovação de laços junto a *stakeholders* externos (Rouleau, 2005) e para capitanear a adesão dos mesmos ao conteúdo da estratégia (Corvellec & Risberg, 2007; Rouleau & Balogun, 2011).

Também buscando entender o impacto da influência da liderança para adesão estratégica dos *stakeholders* externos à organização, estão estabelecidos no campo os estudos que relacionam confiança e implementação no âmbito das relações interorganizacionais. Kim e Mauborgne (1998), bem como Boal e Schultz (2007), apontaram a importância dos líderes mobilizarem confiança no processo decisório e sua equidade para gerar comprometimento dos envolvidos da subsidiária com os resultados desejados pela matriz nas empresas globais.

Na extensa revisão realizada por Schilke e Cook (2013), sobre o processo de confiança em relacionamentos interorganizacionais, os autores relevam os três níveis imbricados na relação: interpessoal (entre indivíduos), institucional (indivíduos com as organizações) e interorganizacionais (das organizações entre si). Os autores ressaltam o papel dos indivíduos que atuam nas fronteiras, frequentemente gerentes de projetos ou gerentes operacionais e que, independente de atribuições de poder hierárquicos, mobilizam elementos para criar confiança entre as organizações: desde a comunicação, a construção de sentido, até a própria reputação da organização do mercado, influenciando assim o resultado organizacional.

Diante do exposto, a pesquisa descrita a seguir teve como foco explorar as práticas, atitudes e comportamentos dos líderes, de diferentes níveis hierárquicos, que favoreceram a construção da confiança intra e inter-organizacional, contribuindo assim para o processo de implementação estratégica.

### 3. Método

A pesquisa que subsidiou os resultados deste artigo pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso único na Syngenta Brasil, subsidiária de uma grande empresa global do setor de agronegócios. Cabe salientar que a definição pelo estudo de caso único foi motivada pela intenção de investigar em profundidade determinada situação específica e ilustrativa para responder à questão de pesquisa. Dessa maneira, não se pretende comparações entre diferentes contextos, nem propor uma generalização a partir dos resultados.

Vale observar, ainda, que o caso investigado foi escolhido pelas mudanças enfrentadas pela Syngenta e seu contexto, a prevalência de sistema estruturado e consolidado de implementação de estratégias, a própria estratégia por ela adotada - seu conteúdo que muito mobilizou agenciamentos interorganizacionais - e a vivência de seus líderes na implementação de estratégias - seu processo, os quais mostraram-se aderentes aos propósitos da pesquisa.

O estudo envolveu análise dos processos de implementação dos direcionamentos estratégicos da Syngenta Brasil, cuja estratégia central orientava-se para alterações no sistema de distribuição de insumos agrícolas na cadeia de valor da empresa. Comparando-a com o modelo preconizado por Ansoff (1977, p.92), trata-se justamente da estratégia em nível de negócios, relacionada à *Penetração de Mercado*, onde buscou-se o "crescimento através do aumento de participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados".

Para que a estratégia fosse implementada, foi necessária a mobilização de um grande contingente de profissionais de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, bem como de membros externos à organização, incluindo fornecedores e clientes, que, acionados, contribuíram para a produção de rico material de análise.

Já o motivo pela adoção de abordagem qualitativa justifica-se, além da natureza da questão de pesquisa proposta, pela complexidade do fenômeno estudado. Mais que a análise estatística de dados, propõe-se uma interpretação dos modos como características da liderança relacional constrói e sustenta relações de confiança, internamente e externamente, favorecendo a implementação da estratégia delineada.

Como principal técnica de coleta de dados adotou-se entrevistas semiestruturadas e em profundidade junto a vinte e dois sujeitos de pesquisa, sendo quinze profissionais que se envolveram diretamente com o processo de implementação estratégica, em posições de liderança da organização (3 membros da alta direção, 2 gestores intermediários e 10 gerentes operacionais), além de dois consultores externos e presidentes de cinco importante clientes da Syngenta, o que possibilitou enriquecer a triangulação de fontes (Yin, 1994).

As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro de 2017 a março de 2018, de maneira retrospectiva à implementação da estratégia alvo do direcionamento estratégico investigado.

Para tal, foi elaborado roteiro semiestruturado onde se investigou: (i) o entendimento e envolvimento das pessoas ao longo do processo de implementação da estratégia; (ii) aspectos que favoreceram ou impediram a efetiva construção e preservação de relacionamentos importantes ao alcance de objetivos planejados; (iii) papéis e práticas desempenhadas por pessoas específicas da organização em prol da construção de confiança, comunicação, influência e gestão de conflitos durante o contexto de mudança; (iv) resultados alcançados ao longo do tempo por meio da implementação da estratégia. Com duração média de quarenta minutos, o conjunto das entrevistas foi gravado e posteriormente transcrito, para tratamento e análise de conteúdo.

Além de entrevistas, o estudo envolveu também análise de amplo conjunto de documentos produzidos pela organização, envolvendo processos de comunicação, relatórios de acompanhamento da implementação e revisões do direcionamento estratégico, ao longo do período em análise.

Um dos coautores trabalhou na empresa durante toda a implementação e por isso teve a oportunidade de realizar centenas de conversas informais e observação participante em ocasiões como apresentações, reuniões e demais eventos extraordinários e cotidianos relacionados à estratégia. Este coautor incorporou então diversas anotações de campo retrospectivas no conjunto de dados analisados.

Quanto à análise de dados, seguimos procedimentos de codificação e categorização, cuja inspiração é indutiva, baseada em técnicas originalmente propostas por Strauss e Corbin (2008), divididas em três principais etapas. Na primeira etapa, chamada "codificação aberta", todo o conteúdo das entrevistas e demais materiais coletados foi organizado em conceitos diretamente atrelados a 114 "citações ilustrativas", que de alguma maneira estavam associados com a liderança e confiança na implementação da estratégia na Syngenta. A segunda etapa denomina-se "codificação axial". Nela, buscamos compreender melhor como tais conceitos poderiam estar relacionados entre si. Ou seja, exploramos a existência de afinidade ou de interação entre tal emaranhado de conceitos, permitindo identificar as sete principais categorias de segunda ordem na análise sobre o fenômeno investigado: reputação, transparência, coerência, comprometimento, proximidade com o público interno, proximidade com o público externo e companheirismo. Finalmente, por meio de "codificação seletiva", avançamos neste exercício de agrupamento até a sua "saturação", quando as conclusões derivadas da análise tornaram-se repetitivas e redundantes. Neste momento, fomos capazes de agrupar as categorias em duas grandes dimensões de análise, com maior nível de abstração e potencial de contribuição teórica: "Integridade", com 45 citações ilustrativas, e "Cumplicidade", com 69 citações ilustrativas. Tal análise será evidenciada a seguir, por meio da narrativa sobre o processo de implementação adotado (Strauss e Corbin, 2008).

#### **4. Resultados**

Com sede na Suíça e especializada em sementes e produtos químicos, a Syngenta foi constituída a partir da fusão de duas grandes empresas do setor, estabelecendo a primeira empresa global totalmente dedicada ao agronegócio. Criada como empresa de alcance global, o Brasil teve papel relevante por ser considerado um dos três maiores mercados do mundo, associado ao seu alto potencial de crescimento.

Com políticas e procedimentos de distribuição distintos, a primeira empresa integrante da fusão se apresentava mais conservadora comercialmente, aportando histórico de maior ênfase no relacionamento e parceria com seus distribuidores. De maneira diferente, a segunda empresa não tinha maiores incursões nesse terreno, tendo suas iniciativas não ido além do desenvolvido projetos isolados com clientes e alianças esporádicas com cooperativas. Nesse sentido, a partir de relatos dos entrevistados, colocou-se evidente que a herança de ambas não seria suficiente para suportar o crescimento e a estratégia almejada pela nova empresa.

A recém-criada Syngenta, tendo como diretriz estratégica o crescimento através da penetração de mercado (Ansoff, 1977) de agroquímicos, focou em buscar maior proximidade com os clientes e em um novo sistema de distribuição. Estas iniciativas representaram profunda reformulação de políticas e práticas, envolvendo também novos dispositivos de avaliação e capacitação dos profissionais envolvidos.

Diante do desafio, a estratégia elaborada envolveu a concepção de um Programa de Excelência de Distribuição – PED, por meio do qual a empresa pretendia desenvolver um sistema de distribuição de alta *performance* orientado para resultados, eficiência e qualidade na captura de oportunidades de mercado e implementação de um amplo conjunto de *interfaces* entre as áreas de finanças, marketing, suprimentos e logística da empresa e seus distribuidores. Em outros termos, o PED buscava transformar a rede de distribuidores em uma extensão da própria empresa. Como contrapartidas, os distribuidores seriam recompensados pelo incremento de resultados, qualitativos e quantitativos, de modo até então não praticado pelo mercado.

Finalmente, cabe salientar, dentre os profissionais diretamente envolvidos na implementação da estratégia, as atuações determinantes do diretor comercial e dos líderes intermediários, responsáveis pela as áreas de multicanais e de distribuição. Com vários anos de atuação e tendo ocupado posições-chave em organizações do setor, tal equipe contava com alta reputação junto aos públicos interno e externo envolvidos no desafio proposto.

Por meio da análise do conjunto dos relatos obtidos foi possível identificar diferentes categorias relacionadas a ações, atitudes e comportamentos dos líderes, associados à construção da confiança favorável à implementação da estratégia deliberada. São elas: Integridade e Cumplicidade.

#### 4.1. Integridade

Desde as fases iniciais de implementação da estratégia ventilava-se preocupação com o *status* do sistema de distribuição e a lacuna entre os objetivos almejados pela Syngenta e o preparo dos distribuidores. O PED era a promessa de mudança desta situação e, para isto, precisava de pessoas com reputação para liderar esta jornada.

Na condução do processo far-se-ia necessário contar com pessoas não apenas preparadas, mas depositárias de confiança interna e externa na empresa, o que atribuiria legitimidade aos líderes para conduzir a estratégia, advinda de um certo reconhecimento vinculado a um histórico de realizações que propiciam um indicativo da capacidade dos líderes em contribuir positivamente para a organização e para os seus clientes. Nesse contexto, **reputação** foi a primeira categoria a emergir da análise dos dados, com 26 trechos de citação, auxiliando a explicar como, pelo viés da reputação, os líderes foram agenciando relações de confiança em favor da implementação da estratégia.

O reconhecimento da reputação dos líderes, de partida, produziu sentimento de confiança por parte dos profissionais que deveriam ser mobilizados, abrindo-lhes para avançar nas discussões mais profundas acerca da estratégia, internamente e externamente. Um dos gestores intermediários entrevistados ressalta as qualidades reputacionais de um dos líderes, fundamentais neste processo:

Eu acho que muito porque felizmente você cria um nome, um nível de credibilidade no mercado que quando você vai apresentar alguma coisa pelo fato de você ter criado ao longo de todos os anos, você trabalhou essa credibilidade, isso facilita muita coisa, se você é que está falando então está legal, eu acredito em você porque eu te conheço (Entrevistado 8).

Outra categoria que emergiu da análise dos dados refere-se à comunicação da estratégia. Trata-se da **transparência** (com 8 citações), a qual se evidenciou ao longo do detalhamento das mudanças explicitadas: no modelo de negócios, nos direitos e deveres, assim como nos ganhos e nas perdas e responsabilidades associados ao novo modelo. Visando dirimir falsas expectativas e surpresas, a transparência na comunicação foi apontada como essencial na compreensão dos impactos das mudanças propostas pela Syngenta.

A transparência, evidenciada por meio de mensagens claras dos diferentes líderes, explicando o passo a passo da estratégia, o papel de cada parte envolvida, suas obrigações, direitos e implicações, permitiram, segundo os entrevistados, a supressão de inúmeras barreiras, constituindo-se como importante fator de geração de confiança. Clareza e honestidade foram elementos-chave também nos momentos de impasses e de dificuldades enfrentados pelos agentes envolvidos, conforme relata um dos membros da alta direção:

A comunicação sempre foi baseada em uma transparência para se falar abertamente do que viria pela frente e quais eram os entendimentos em termos de responsabilidade dos nossos parceiros e obrigações que eles teriam com a gente assim como o que a gente estaria entregando para eles em termos de compromissos e principalmente em termos de estrutura para poder suportar e implementar aquela estratégia (Entrevistado 2).

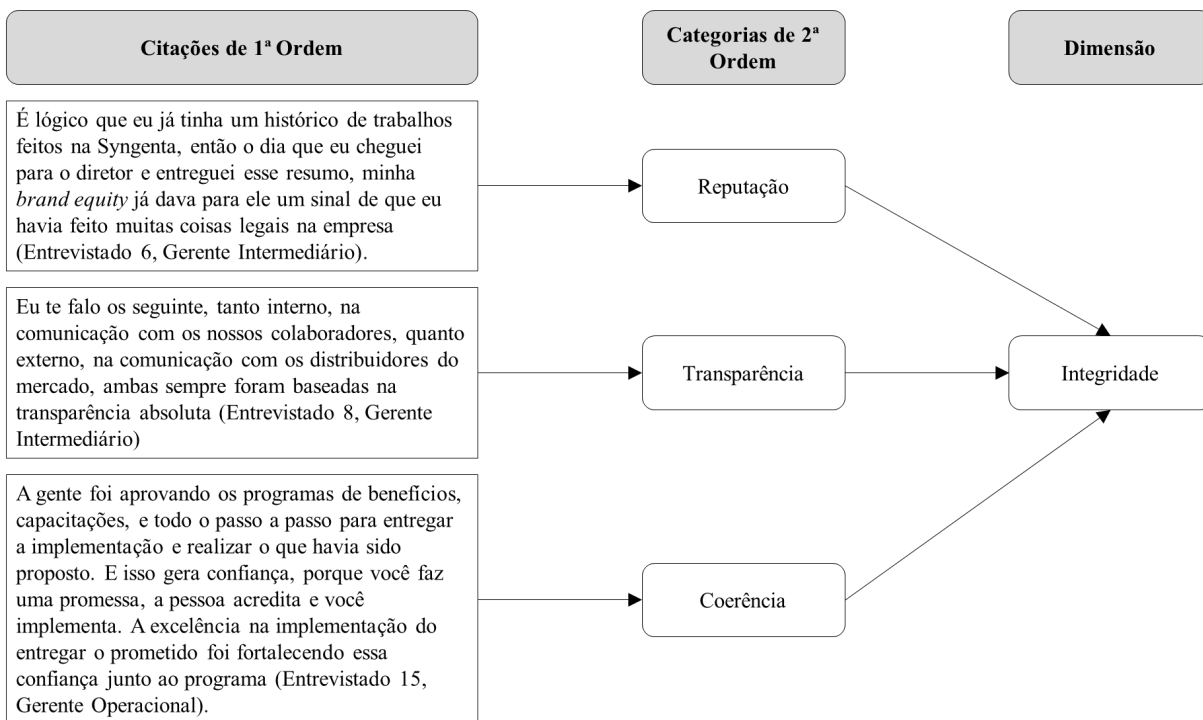
A terceira categoria identificada na análise dos dados foi a **coerência**, com 11 citações. Ligada a manter o mesmo padrão de comportamento, sustentando promessas e cumprindo com o que foi prometido, o que os respondentes definem como coerência, aliada à transparência, contribuíram de forma significativa no processo de construção da confiança, o que foi ressaltado por um dos consultores externos entrevistado:

O que eu sempre procurei passar para a equipe que trabalhava comigo, que isso fosse passado ou através de mim ou através da equipe o conceito que palavra dada era palavra cumprida, porque isso gera muita credibilidade e confiança dentro do negócio, então para mim eu acho que isso ajuda muito quando você vai implementar um projeto da dimensão do PED (Entrevistado 18).

Mantendo comportamentos similares aos que lhes possibilitaram construir sua reputação, ao serem transparentes e coerentes, cumprindo com sua palavra, sustentando um padrão de comportamento, comunicando claramente o conjunto das mudanças a serem implementadas, os diferentes líderes envolvidos no processo permitiram um substrato importante para a construção da confiança. Tais condutas, ademais, deram ao grupo maior de *stakeholders* segurança, na medida em que surpresas não aconteceriam, como o risco de rompimento de contrato ou compromissos não honrados. O que era tratado era mantido, mesmo que pessoas mudassem de cargos. O cumprir o que se prometeu fazia parte da cultura dos líderes. Dada a proximidade entre si, reputação, transparência e coerência puderam ser agrupadas em uma dimensão mais ampla de análise, denominada "Integridade" (Figura 1). Dessa maneira, a integridade reflete percepções de pessoas envolvidas na implementação da estratégia na Syngenta de que os líderes foram capazes de construir confiança demonstrando retidão e seriedade ao longo do processo.

Agrupadas, tais categorias constituem um conjunto de comportamentos e atitudes que se entrelaçam, contribuindo para a construção de contexto essencial ao exercício da liderança relacional, por meio de laços fortes de confiança, minimizando mal-entendidos e barreiras capazes de elevar os custos de transação em processos complexos de mudança como o vivenciado no processo em análise.

**Figura 1 – Síntese do processo de codificação e categorização que gerou a dimensão e análise "integridade"**



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2. Cumplicidade

A segunda dimensão emergente da análise dos dados diz respeito à "Cumplicidade" dos líderes (Figura 2). De acordo com os relatos obtidos, ao longo de todo o processo e especialmente na fase de

apresentação formal da estratégia, os diferentes líderes demonstraram forte **comprometimento** com o conteúdo da estratégia, externando suas crenças e conferindo segurança em relação à efetividade da iniciativa, reiterando, continuamente os benefícios em potencial do PED para o conjunto dos agentes da cadeia produtiva.

Registra-se, nos relatos, considerações sobre a presença constante dos líderes, tanto nas decisões sobre a alocação de recursos e mudanças na estrutura organizacional, quanto na comunicação direta com colaboradores e clientes. Ao agirem desta maneira, foi possível transmitir aos demais envolvidos a segurança necessária para o empreendimento de esforços em favor da implementação. A visão proporcionada pelo comprometimento dos líderes foi, nesse sentido, apontada como mais um marco na construção da confiança ao longo de todo o processo.

Era consenso que a implementação do PEDS não seria uma jornada simples, pois envolvia uma mudança no *status quo* da organização e do sistema de distribuição. Foi possível identificar que durante a fase de implementação, os diferentes líderes da empresa estavam comprometidos com a estratégia. Foi relatado, por exemplo, que o diretor comercial deu o aval necessário, atribuiu recompensas, multiplicou esforços para mudar a cultura, incluindo este tópico em sua agenda. Tal sentimento foi compartilhado por muitos na organização, como mostra o depoimento de um dos entrevistados, gestor operacional:

A liderança ter comprado a ideia foi fundamental. Por exemplo, os diretores que estavam responsáveis compraram a ideia e disponibilizavam suas agendas (Entrevistado 3).

Adicionalmente, a busca constante por **proximidade junto ao público interno** guarda relação com o envolvimento em discussões e conversas sobre a estratégia de colaboradores em diferentes áreas e níveis hierárquicos da empresa. Tal proximidade também ficou evidente para os entrevistados e se materializa por meio da presença dos líderes em momentos cruciais, nos quais eles se dedicavam a ouvir sugestões, críticas e a empoderar as pessoas para realizar a estratégia deliberada. Por exemplo, durante o processo, a fim de promover a coordenação do plano da empresa, vários departamentos foram convidados a se engajarem. Como havia necessidade de evolução nos distribuidores em áreas como marketing, finanças, RH, logística e suprimentos, representantes desses departamentos participaram de diversos fóruns para debater a estratégia. Os gestores da base identificaram a importância desse empoderamento, como relata um deles:

É aquilo que eu falo, você tem a parte de construção, onde você se aproxima da base de pessoas que serão responsáveis por conduzir a implementação, e isso ajuda a estimular tanto uma construção como uma implementação mais conjunta (Entrevistado 1).

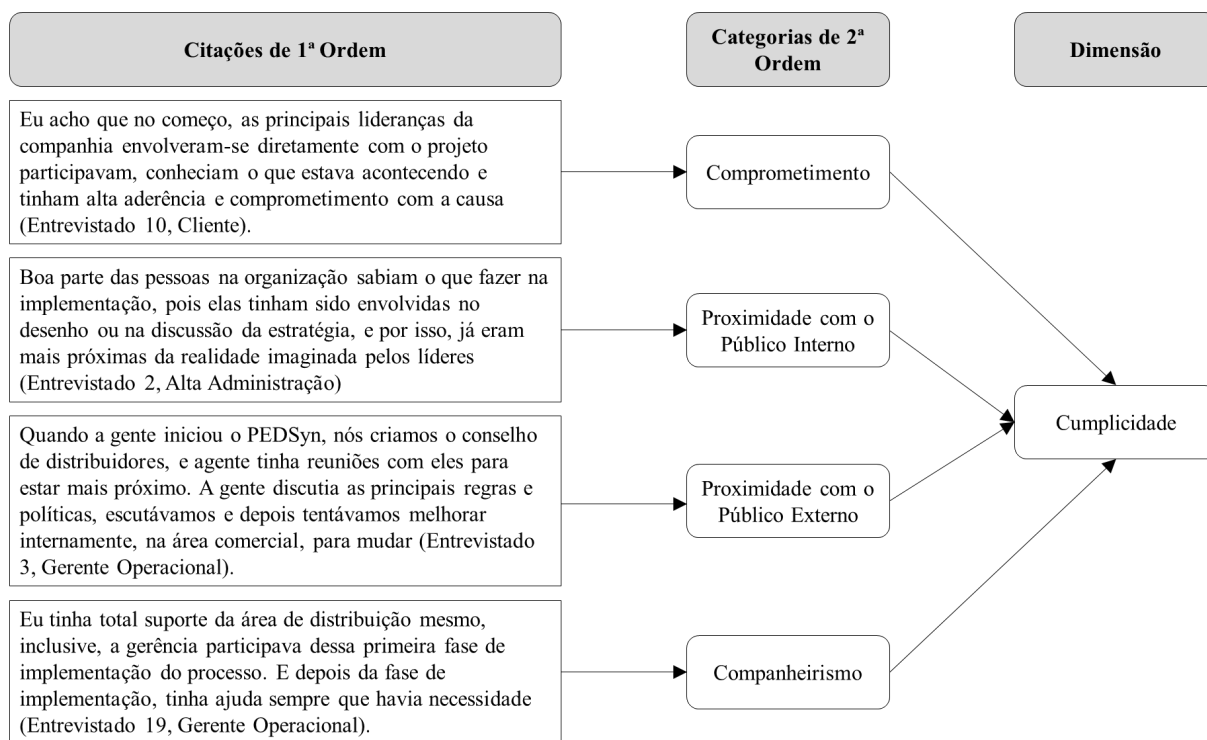
*Stakeholders* importantes, como os distribuidores externos, também passaram a ser envolvidos e a ficar mais próximos dos líderes da organização, contribuindo, assim, com as adequações necessárias na estratégia. Nesse sentido, foi também criado um “conselho de clientes”, um grupo de distribuidores escolhidos pela sua representatividade em cada cultura ou região do país, e que se reunia para debater sobre a estratégia e dar maiores contribuições.

Finalmente, uma última categoria vinculada à dimensão de cumplicidade emergiu dos relatos, aqui denominada de “**companheirismo**”. Tal categoria foi amplamente referida em relatos dos gerentes de distribuição e gerentes regionais da empresa. Segundo eles, o companheirismo refere-se ao suporte e apoio demonstrados pelos líderes na implementação, junto às pessoas afetadas pela estratégia PED. As partes envolvidas na estratégia “[...] sabiam que podiam contar com os líderes, e por isso sentiam-se seguros e confiantes nas relações interpessoais e em suas capacidades de promover a implementação”.

Como base nos dados para construir a Figura 3, registram-se as categorias **comprometimento** (13 citações), **proximidade com público interno** (19 citações), **proximidade com público externo** (27 citações) e **companheirismo** (10 citações). A cumplicidade denota a percepção das pessoas na Syngenta quanto a predisposição dos líderes em auxiliar os outros na realização da estratégia, em uma convivência que permite haver entendimento profundo e compartilhado entre líderes e liderados. Por meio dessa dimensão, foi possível aos líderes estreitar e consolidar seus relacionamentos de confiança dentro e fora da organização.



**Figura 2 – Síntese do processo de codificação e categorização que gerou a dimensão e análise “cumplicidade”**



Fonte: Dados da pesquisa

## 5. Implicações teóricas e práticas

A partir do conjunto dos achados, uma primeira observação diz respeito à complexidade do processo em análise, intensificada pelo tamanho da organização, o número de profissionais e distribuidores envolvidos, com suas singularidades e interesses. Em decorrência, colocamo-nos longe de poder afirmar que os relatos constituem um todo monolítico. Ao contrário, os depoimentos trazem evidências de que certos estilos de liderança predominam em diferentes momentos e contextos. Igualmente, corroboram o papel do contexto e atributos comumente associados à liderança enquanto relação: utilizar a biografia e trajetória de carreiras pessoais como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativa; fornecer tempo, espaço e recursos para a construção de ambientes organizacionais de alto desempenho; perceber que as relações possuem um componente ou dimensão afetiva e solidária; superar barreiras e maximizar as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais; trabalhar tanto com os laços fortes quanto com os fracos, mantendo equilíbrio entre eles, por meio de relações de confiança (Sant'Anna, Nelson, Carvalho Neto, 2015).

Ao se confrontar os fatores de confiança *vis-à-vis* fundamentos centrais à liderança relacional, pode-se visualizar seu exercício e formas de desenvolvimento como uma espiral cuja movimentação tem como substrato as dimensões integrantes das duas dimensões de confiança identificadas: Integridade e Cumplicidade (ver figura 3).

Para a mobilização de tais categorias e dimensões, dispositivos específicos, como o processo de comunicação (Boies, Fiset, & Gill, 2015), evidenciam-se como críticos à construção de confiança e, por conseguinte, de relações efetivas de liderança. Para a mediação dos conflitos, inerentes a quaisquer estruturas, as dinâmicas e práticas discursivas construídas pelos líderes apresentam-se salutares.

Nessa direção, conforme observa Gillespie e Mann (2004), a construção da confiança pode ser estimulada pela frequência e intensidade com que os profissionais são envolvidos nos processos de tomada de decisão, consultados e convidados a expressar suas apreensões, medos e angústias. Em se tratando de processo de mudança organizacional, a implementação de estratégias tem seu desempenho e resultados fortemente impactados pelos modos com a liderança constrói e sustenta relações baseadas no envolvimento e proximidade aos agentes envolvidos (Yukl, 2008).

**Figura 3 – Liderança Relacional e o substrato da confiança**

<p>Coerência</p> <p>Companheirismo</p>	<p>Proximidade com Público Interno</p>
<p>Transparência</p>	<p>Reputação</p> <p>Proximidade com Público Externo</p>

**Fonte:** Elaborada pelos autores

Nessa mesma linha de raciocínio, Zahee, McEvily e Perrone (1998), assim como Schilke e Cook (2013), advogam pelo impacto das relações de confiança em relacionamentos interorganizacionais. De maneira coincidente com as conclusões desses autores, a presente pesquisa corrobora a relevância de os líderes buscarem maior proximidade e influência junto às partes envolvidas e afetadas pela estratégia, tanto internamente, quanto externamente à empresa.

Igualmente, corrobora-se a compreensão do papel dos dispositivos de suporte e apoio institucionalmente estabelecidos, cruciais à efetividade de processos de mudança, em que a liderança se faz requerer (Miller, 1997). A presença constante das lideranças em reuniões, eventos, visitas a clientes, bem como a disponibilidade para enfrentar e superar barreiras e resistências são amplamente relatados como fatores chave dos resultados derivados da iniciativa.

Adicionalmente, os achados apontam a integridade como importante antecedente à construção de confiança, sendo o *feedback* e a “fala franca” dispositivos essenciais à liderança como relação (Mayer *et al.*, 1995).

Explorando o processo de construção da confiança vivenciado ao longo da implementação da estratégia na empresa pesquisada, pode-se inferir que o mesmo se desenrola fortemente suportado pela reputação construída pelos líderes, em particular por meio do exemplo e na conduta apresentada em projetos e realizações anteriores (Wang & Cheng, 2014; Xiong & Liu, 2003).

Da mesma forma, evidencia-se o papel da transparência nas condutas e ações, respaldada, uma vez mais, pelas estratégias de comunicação e relacionamento. Os relatos são majoritários ao descrever o papel-chave da transparência e das relações “adulto-adulto”, alicerçadas em ambientes favoráveis à participação, troca de informações e *feedback* (Norman *et al.*, 2010). Além claro, da evidente busca de influência na construção do sentido do conteúdo (Balogun & Johnson, 2004; Goldsmith & Balash, 2009), buscando-se mobilizar comprometimento com o sucesso do mesmo.

Finalmente, momentos de negociação e definição de metas comumente constituem teste definitivo à construção e sustentação de qualquer relação baseada em confiança. Nesses momentos as relações de confiança são validadas e ou resignificadas (Fulmer & Gelfand, 2012). Para tal, o senso de justiça, de constitucionalismo, bem como a evidenciação de condutas e ações assentadas no “ganha-ganha”, colocam-se, conforme relatos obtidos, como valores imprescindíveis não apenas à construção da confiança, mas, sobretudo à sua sustentabilidade.

## 6. Considerações finais

Esta pesquisa objetivou explorar como os líderes influenciam a construção de confiança em favor da implementação de estratégia. Para tal, investigou dinâmicas de liderança e confiança ocorridas durante o processo de implementação de uma estratégia na empresa multinacional Syngenta, que atua no setor de agronegócios. Os resultados revelaram que a integridade e cumplicidade são aspectos centrais na atuação de diferentes líderes para construir confiança em contextos estratégicos de implementação. Desse modo, a integridade e cumplicidade se desdobram em uma espiral envolta em dinâmicas relacionais de transparência, reputação, coerência, comprometimento e outros aspectos inerentes a processos de liderança.

Importantes contribuições teóricas têm potencial de germinar a partir deste estudo. Os achados desta pesquisa subsidiam o campo de conhecimento em torno da temática de liderança, fornecendo novos elementos em prol do desenvolvimento de relações entre líderes e liderados nas organizações (Sant'Anna, Nelson, & Carvalho Neto, 2015). O estudo igualmente traz novos insights para a compreensão sobre dinâmicas organizacionais favoráveis à construção de confiança entre indivíduos (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006). Finalmente, buscamos dar um passo adiante em favor da conciliação das literaturas de liderança e confiança (Engelbrecht, Heine, & Mahembe, 2017; Jaiswal & Dhar, 2017), particularmente no contexto da implementação de estratégias, algo até então feito de maneira ligeiramente subliminar (Raes *et al.*, 2011; Yue, Men, & Ferguson, 2019).

Uma questão relevante que também merece atenção especial nas conclusões é: quais implicações para a prática poderiam ser transpostas a partir dos resultados desta pesquisa? A implementação tem sido recorrentemente associada às inúmeras dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas para obter êxito na realização de estratégias deliberadas (Nutt, 1999; Eisenstat & Beer, 2000; Heide, Grønhaug, & Johannessen, 2002). Buscando encontrar causas para insucessos vinculados à implementação, grande parte dos executivos afirmam se tratar da parte do processo estratégico sobre a qual possuem menos controle (Sacramento, 2016). Isso denota uma visão prioritariamente gerencialista e estrutural que talvez atrapalhe os executivos em traduzir suas estratégias planejadas em ação. Portanto, ao revelar o papel central da liderança e de confiança para a implementação, esta pesquisa propõe que gestores direcionem mais seus processos estratégicos em favor de fatores interpessoais, naturalmente subjetivos e intangíveis.

Não obstante os destaques relacionados às potenciais contribuições para a teoria e para a prática, observamos que estas devem ser contempladas a partir de certas limitações da pesquisa. Por exemplo, realizamos entrevistas majoritariamente com gestores da própria organização, o que pode eventualmente acentuar vieses de resposta. O caráter retrospectivo da pesquisa também pode acarretar na perda, em certas ocasiões, de detalhes e particularidades ocorridos ao longo da implementação da estratégia, com implicações para as dinâmicas em torno de liderança e construção de confiança.

Acreditamos de qualquer maneira que estudos futuros possam utilizar estas conclusões para promover o avanço no conhecimento sobre as organizações. Veja-se, neste sentido, que existe espaço para leituras mais críticas em torno dos temas aqui abordados, a exemplo de como a política e poder interferem em questões de liderança e confiança nas organizações. Pesquisas futuras poderiam analisar também processos estratégicos de empresas globais, explorando dinâmicas de confiança e liderança particulares a subsidiárias que operam em diferentes países, com implicações sobre o papel das culturas nacionais na implementação. Adicionalmente, sabe-se que gerentes de linha e pessoas que estão na base da hierarquia nas organizações exercem papéis fundamentais ao exercício da liderança em processos de implementação de estratégia (Floyd & Lane, 2000), merecendo, portanto, receber maior atenção empírica em próximos estudos. Recomendamos ainda que novas investigações utilizem grandes amostras para explicar, objetivamente, os impactos da liderança e confiança sobre consequências estratégicas organizacionais.

## Referências

- Abdallah, C., Denis, J.-L., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too: Discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 333-348.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin Ed
- Ansoff, I. (1977). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time and evolution The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18, 411-428.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The leadership quarterly*, 26(6), 1080-1094.

- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606-632.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
- Corvellec, H., & Risberg, A. (2007). Sensegiving as mise-en-sens—The case of wind power development. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 306-326.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Eisenstat, M. B. I. R. A., & Beer, M. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(Sep 6), 433-448.
- Gittell, J. H., & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), 709-733.
- Goldsmith, M., & Balash, J. (2009). High-Value Strategies - Sadly are rarely implemented. *Leadership Excellence*, 26(6), 12-13.
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian journal of management*, 18(2), 217-231.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of management*, 32(5), 673-720.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17, S81-S103.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323-338.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of management*, 32(6), 991-1022.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399-417.
- Miller, S. (1997). Implementing strategic decisions: Four key success factors. *Organization studies*, 18(4), 577-602.
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 107-124.
- Nicholson, J., & Kurucz, E. (2019). Relational leadership for sustainability: Building an ethical framework from the moral theory of 'ethics of care'. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 25-43.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 75-90.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.

- Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review*, 36(1- January), 102-.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7 - Nov), 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5 July), 953-983.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sacramento, K. C. C. (2016). *Principais entraves e facilitadores da implementação de estratégias em empresas brasileiras* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Sant'Anna, A. S., NELSON, R. E., & Carvalho Neto, A. M. (2015). Fundamentos e dimensões da liderança relacional. *DOM-Revista da Fundação Dom Cabral*, 9, 16-21.
- Sant'Anna, A., Padilha, L. S., Trevisol, M., Filippim, E. S., & Bencke, F. F. (2017). Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 16(3), 1133-1160.
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader—member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11(3), 281-303. doi:10.1177/1476127012472096
- Sonpar, K., Handelman, J. M., & Dastmalchian, A. (2009). Implementing New Institutional Logics in Pioneering Organizations: The Burden of Justifying Ethical Appropriateness and trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 345.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed
- Sudha, K. S., & Shahnawaz, M. G. (2020). Narcissism personality trait and performance: task-oriented leadership and authoritarian styles as mediators. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), 57-66.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73-84.
- Tenuto, P. L., & Gardiner, M. E. (2018). Interactive dimensions for leadership: An integrative literature review and model to promote ethical leadership praxis in a global society. *International Journal of Leadership in Education*, 21(5), 593-607.
- Uhl-Bien, M. (2003). Relationship development as a key ingredient for leadership development. *The future of leadership development*, 129-147.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), 654-676.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Wang, X. O., Cheng, W., Mohapatra, P., & Abdelzaher, T. (2014). Enabling reputation and trust in privacy-preserving mobile sensing. *IEEE Transactions on Mobile Computing*, 13(12), 2777-2790.
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational leadership, high-performance work system consensus, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 0149206318817605.
- Weymes, E. (2002). Relationships not leadership sustain successful organizations. *Journal of Change Management*, 3(4), 319-331.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
- Wyatt, M., & Silvester, J. (2018). Do voters get it right? A test of the ascription-actuality trait theory of leadership with political elites. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 609-621.

- Xiong, L., & Liu, L. (2003, June). A reputation-based trust model for peer-to-peer e-commerce communities. In *E-Commerce, 2003. CEC 2003. IEEE International Conference on* (pp. 275-284). IEEE.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics, 134*(3), 493-504.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review, 45*(3), 101779.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly, 19*(6), 708-722.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science, 9*(2), 141-159.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 94-105.