

A LIDERANÇA E A SERENDIPIDADE: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Fernanda Guimarães¹;
Jakeline Becker Carbonera²;
Cristiano José Castro de Almeida Cunha³

Abstract: *The objective of this research was to identify in the literature the main aspects of the relationship between leadership and serendipity in organizations. The study was carried out through an integrative literature review whose topic was researched in Scopus, Web of Science and Scielo databases. Serendipity, which is the accidental discovery of an opportunity, was identified in the studies researched in an associative way with leadership, as a relevant aspect in organizational management planning.*

Keywords: leadership; serendipity; management.

Resumo: O objetivo desta pesquisa foi identificar na literatura os principais aspectos da relação entre a liderança e a serendipidade nas organizações. O estudo foi realizado por meio de uma revisão integrativa da literatura cujo tema foi pesquisado nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*. A serendipidade, que é a descoberta acidental de uma oportunidade, foi identificada nos estudos pesquisados de maneira associativa com a liderança, como um aspecto relevante no planejamento da gestão organizacional.

Palavras-chave: liderança; serendipidade; gestão.

1. INTRODUÇÃO

As organizações para se manterem competitivas e sustentáveis precisam rever constantemente suas percepções e práticas organizacionais. Para tanto, necessitam lançar mão de um estilo de liderança que melhor enfrente os desafios perante o atual cenário de incertezas.

A liderança possui um papel fundamental em qualquer Instituição. Northouse (2004) a define como uma relação de poder existente entre líderes e seguidores, em que os líderes têm influência e capacidade de efetuar mudanças em outras pessoas, incentivando-os a atingir metas e objetivos estabelecidos por um grupo. Na mesma linha, Yukl (1998) concebe a liderança como

1 Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-9010-2136>. e-mail: fernanda.g@ufsc.br

2 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2410-6710>. e-mail: jakelineb@gmail.com

3 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-6045>. e-mail: 01cunha@gmail.com

um processo de influência entre os líderes e seus seguidores, considerando que ambos exercem influência recíproca uns sobre os outros.

Exercer a liderança nos dias atuais significa exercer sua influência sobre as pessoas e sua capacidade de efetuar mudanças por meio de processos de inovação alinhados aos objetivos organizacionais estabelecidos. Prosperar neste contexto significa ir além, mudar concepções e lidar com as demandas do dia a dia não somente sob a ótica econômica, mas também humana e social (Leiserowitz, Kates & Paris, 2006).

Nessa perspectiva, é possível que indivíduos e organizações possam se favorecer de descobertas por acaso: serendipidade (Van Andel, 1994; Cunha, Clegg & Mendonça, 2010; Napolitano, 2013; Simard & Laberge, 2015).

A serendipidade é a descoberta acidental de uma oportunidade (Cunha, Clegg & Rego, 2015), quando em algum lugar, ao longo de um processo, houve um evento inesperado, uma observação ou uma fonte de conhecimento que levou a um resultado inimaginável (Copeland, 2017). Apesar de se confundir com a criatividade por terem algumas semelhanças, distinguem-se nos resultados (Campos & Figueiredo, 2001). Também assemelhada com “sorte”; mas diferentemente, a serendipidade não se materializa como um tropeço resultante da simples tentativa e erro e acerto, mas sim durante o curso de um processo (Thagard & Croft, 1999) ou uma pesquisa, que leva a uma descoberta não intencional (Dew, 2009).

Nessa direção, alguns fatores organizacionais favorecem a serendipidade, como: liderança e flexibilidade (Dew, 2009; Simard & Laberge, 2015); *design* organizacional que proporcione a integração (Miyazaki, 1999); abordagens indutivas (Cunha, Clegg & Mendonça, 2010); diversidade e heterogeneidade dos colaboradores, trabalho em equipe multidisciplinar, alianças estratégicas e incentivos financeiros (Simard & Laberge, 2015); interações sociais (Kornberger et al., 2006); confiança organizacional (Edmondson, 1999).

Copeland (2017) aponta que a serendipidade pode ser prejudicada por estilos de liderança em um contexto em que as normas internas são muito limitantes em termos de expansão criativa dos sujeitos. Posto isto, percebe-se que o posicionamento dos líderes em uma organização interfere na ocorrência ou no bloqueio do fenômeno da serendipidade.

Cunha, Rego e Clegg (2015) indicam que é uma decisão gerencial projetar suas organizações de maneira a serem abertas e sensíveis aos “inesperados”. Para os autores, na serendipidade existem elementos contextuais que podem inflamar ou, pelo contrário, impedir qualquer criação de valor.

Agilidade para agir com coragem e rapidez, e improvisação para usar diferentes competências são fundamentais quando ocorrem eventos inesperados. Para tanto, um líder precisa encorajar essas atitudes nos liderados, buscando a aprendizagem e muitas vezes, consequentemente, a serendipidade. Pois, “o evento inesperado cria novas situações que nunca foram experimentadas” (Andersson et al., 2019, p. 38).

Ainda, como exposto por Crevani, Lindgren e Packendorff (2010), os líderes são capazes de ensinar novas ações, iniciativas e experiências dos colaboradores às estratégias e valores organizacionais, possibilitando a liderança ter capacidade de vincular experiência e responsabilidade operacional aos valores organizacionais e intenções estratégicas, criando pré-requisitos para ação e iniciativas nas interações diárias, apesar das responsabilidades hierárquicas formais.

Nesta mesma linha de raciocínio, Valaei et al. (2021) sugerem que os gerentes tenham a capacidade de aumentar o nível de motivação e criatividade rumo à improvisação e casos fortuitos de oportunidades.

Desse modo, a serendipidade vai de encontro a organizações burocráticas e centralizadas. A burocracia centralizada pode bloquear novas ideias ou não permitir alterações em um plano inicial. Já em organizações descentralizadas e menos formais em termos de gerenciamento, o fenômeno é mais eficaz, como aduzem (Murayama, Nirei & Shimizu, 2015).

Diante da relevância do tema, há a necessidade de buscar respostas à pergunta chave deste estudo: Quais os aspectos da relação entre Liderança e Serendipidade nas organizações?

Na busca desta resposta, este estudo realizou uma revisão integrativa da literatura com o objetivo de verificar quais os aspectos da relação entre liderança e serendipidade nas organizações.

2. MÉTODO

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi utilizado o método de revisão integrativa da literatura proposto por Whittmore e Knafl (2005), realizada em 5 fases:

2.1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A identificação do tema foi realizada pelos autores após análise da literatura acerca de pesquisas realizadas sobre a relação entre liderança e serendipidade. Como resultado da pesquisa inicial, restou a dúvida norteadora deste estudo: Quais os aspectos da relação entre

liderança e serendipidade? A resposta a esta pergunta foi construída por meio de uma revisão integrativa da literatura que investigou como a literatura aborda a relação entre a liderança a serendipidade.

2.2. BUSCA DE DADOS NA LITERATURA

A busca dos dados abarcou relevante referencial teórico sobre o tema, alcançado por meio de pesquisa bibliométrica com o objetivo de averiguar os artigos científicos disponibilizados nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*. Pretendeu-se verificar o número de publicações sobre serendipidade e liderança, especificamente na área de Gestão, período de publicação; quais as áreas científicas que mais abordam o assunto; autores e países que se destacam em número de publicações e artigos mais citados. A consulta nas bases foi realizada entre 10 de janeiro de 2022 e 30 de julho de 2022.

Web of Science é um portal virtual de acesso a múltiplos bancos de dados para acesso às publicações internacionais dos mais reconhecidos periódicos de forma integrada e multidisciplinar. Nessa base, buscou-se inicialmente em “tópico” (títulos dos artigos, resumos e palavras-chave) o termo *serendipity* (serendipidade), refinando por tipo de documento “*article*”, resultando em 1.716 trabalhos. Com esse resultado se verificou primeiramente as áreas científicas que mais abordam o tema e posteriormente refinou-se em “categorias *Web of Science*” a área científica “*Management*”, derivando em 86 artigos. Subsequentemente foi feita a busca com os mesmos parâmetros de pesquisa adicionando o termo *leadership* (liderança), que resultou em 14 artigos, sendo 5 artigos na área de gestão.

Encontrando-se poucos artigos na categoria *management*, decidiu-se incluir para a pesquisa todas as categorias científicas, analisando portanto, todos os 14 artigos resultantes na busca da Base de dados. As categorias da base *Web of Science* que mais abordaram os temas deste trabalho são: *management*, *business* e *education educational research*. A primeira publicação na base *Web of Science* sobre *serendipity* e *leadership* foi em 1989, *Serendipity in leadership – initiating structure and consideration in the classroom*, de Vishwanath V. Baba e Merle E. Ace, autores afiliados a University of British Columbia – Canadá, com atualmente 10 citações. A última publicação apresentada à comunidade científica foi em 2021, intitulada *Programmatic advertising: An exegesis of consumer concerns*, dos autores Samuel, Anthony Samuel, Gareth White Robert Thomas e Paul Jones.

Com os mesmos critérios de busca, iniciou-se a pesquisa nas bases de dados *Scopus* e *Scielo*. A base de dados *Scielo* apresentou somente resultados com a palavra *serendipity*, apresentando 19 artigos. Com a junção das palavras *serendipity* e *leadership*, não foram encontrados resultados. Contudo, na base *Scopus* se encontrou 2.017 artigos com a palavra-chave *serendipity* e 21 artigos com a junção dos temas de estudo, *serendipity* e *leadership*. Semelhantemente à base *Web of Science*, com poucos artigos na categoria *management* para análise, decidiu-se incluir todas as categorias científicas para estudo, totalizando 21 artigos. O primeiro artigo na base *Scopus* foi publicado no ano 2000, com o título *Innovation regimes, R&D and innovations in telecommunications*, do autor Godoe, H. com afiliação na Noruega.

Ao final da pesquisa totalizaram 35 artigos nas três bases de dados com as palavras-chave *serendipity* e *leadership*. Posteriormente, constatou-se que alguns artigos estavam indexados em mais de uma base de dados. Excluindo os 10 artigos repetidos, totalizou para o estudo 25 artigos sobre os temas. Com a pesquisa, inferiu-se que nas citadas bases de dados, não foram encontrados artigos de autores brasileiros com as palavras "*serendipity*" e "*leadership*", evidenciando a relevância desta pesquisa. Os critérios e etapas de busca podem ser identificados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1- Etapas de Busca na literatura

Etapas de Busca	WEB OF SCIENCE	SCOPUS	SCIELO	TOTAL
1 - Áreas pesquisadas	Todas	Todas	Todas	-
2 - Tópicos pesquisados	Article title, Abstract, Keywords	Article title, Abstract, Keywords	Todos os índices	-
3 - Palavra chave <i>serendipity</i>	2845	3631	23	6499
4 - Tipo de documento: Artigo - Serendipidade	1716	2017	19	3752
5 - Palavra chave: <i>serendipity and leadership</i>	20	37	0	57
6 Artigo <i>Serendipity and Leadership</i>	14	21	0	35
7 - Artigos Repetidos	10	0	0	10
Total de artigos para Revisão	25			

Fonte: Dos autores (2021)

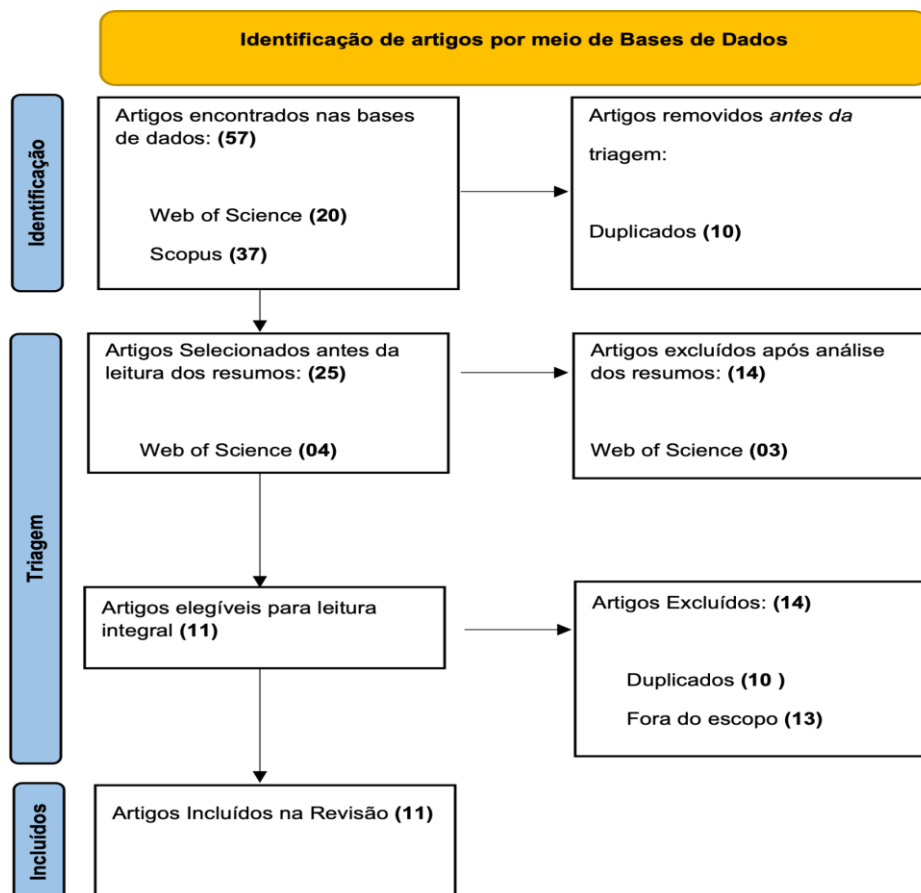
2.3. AVALIAÇÃO DOS DADOS

A avaliação dos dados foi realizada pelos autores por meio de leitura e avaliação dos artigos encontrados nas bases de dados sob as lentes da pergunta de pesquisa: Quais os aspectos da relação entre liderança e serendipidade?

Neste momento, houve um segundo lote de exclusão dos artigos que não forneceram subsídios para responder à pergunta de pesquisa e, conseqüentemente, não ofereciam inferências ao objetivo do estudo. Foram excluídos do escopo da revisão mais 14 artigos, restando 11 que se encontravam elegíveis para a análise de dados e obtenção de resultados.

A seguir, apresenta-se no Diagrama de fluxo de Prisma referente à dinâmica de busca na literatura e refinamento de dados para análise:

Figura 1- Diagrama de Fluxo de Prisma - Identificação dos Artigos



Fonte: Prisma Flow Diagrama 2021

De acordo com o fluxo apresentado, os dados referentes aos 11 artigos avaliados nesta revisão integrativa estão apresentados no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2- Artigos selecionados para o estudo

TÍTULO	BASE	ANO	AUTOR	DADOS DA REVISTA
<i>The modern era of experimental modal analysis one historical perspective</i>	SCOPUS	2007	David L. Brawn and Randall J. Allemang	<i>Sound and vibration</i>
<i>Enabling Open Innovation: Lessons from Haier</i>	SCOPUS	2017	Arie Y. Lewin, Liisa Välikangas and Jin Chen	<i>International Journal of Innovation Studies</i>
<i>Can Accidental Discoveries be Managed? Exploring Key Factors Impacting Idea Generation in R&D Sites in Japan</i>	WEB OF SCIENCE	2019	Kosuke Kato, Shin Ito, Kazuhiko Itaya	Revista Internacional de Gestão de Inovação e Tecnologia
<i>The serendipity of leadership effectiveness in management and business practices</i>	SCOPUS	2005	Göran Svensson, Greg Wood.	<i>Deakin Research Online</i>
<i>Autobiographical reflections part II: risk, tenacity and philosophies of research</i>	SCOPUS	2017	Mark Tadajewski Durham, D.G. Brian Jones	<i>Durham Research Online</i>
<i>Community Foundation Strategy: Doing Good and the Moderating Effects of Fear, Tradition, and Serendipity</i>	SCOPUS	2014	Judith L. Millesen and Eric C. Martin	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>
<i>Lucky to reach the top? : Gendered perspectives on leadership acquisition across Qatar and Denmark</i>	SCOPUS	2019	Christina Lundsgaard Ottsen	Gênero na gestão: um Jornal Internacional
<i>Engaging a window of opportunity: Synchronicity between a regional river conservation initiative and broader water law reform in South Africa</i>	SCOPUS	2008	HC Biggs, CM Breen e CG Palmer	Jornal Internacional de Desenvolvimento de Recursos Hídricos
<i>The serendipity of principalship: Meaning-making of a filipino secondary school principal</i>	SCOPUS	2007	Allan B. de Guzman	<i>Asia Pacific Education Review 2007</i>
<i>Pin it!: Maximizing the benefits of video usage in a preservice teacher classroom using pinterest</i>	SCOPUS	2015	Denise Chapman and Evan Ortlieb	livro: <i>Video Reflection in Literacy Teacher Education and Development</i>
<i>Fostering interdisciplinary research in universities: a case study of leadership, alignment and support</i>	SCOPUS	2015	Tony Townsend, John Pisapia and Jamila Razzaq	Estudos em Educação Superior

Fonte: Dos autores (2022)

2.4. ANÁLISE DOS DADOS

A fase de análise de dados foi realizada por meio da leitura integral dos artigos selecionados com o objetivo de identificar se as publicações analisadas apresentava respostas à pergunta de pesquisa. Durante as leituras, os artigos foram categorizados em temas de análises que forneceram as respostas referentes aos aspectos da relação entre a serendipidade e a liderança nas organizações. No quadro a seguir apresenta-se os temas de análise categorizados no estudo, que serão tratados na apresentação e discussão de resultados.

Quadro 3- Temas de análise categorizados

TEMA DE ANÁLISE	CATEGORIAS DOS TEMAS DE ANÁLISE	ARTIGOS ANALISADOS
Serendipidade e Aspectos da Liderança	Práticas de gestão e negócios	<i>The serendipity of leadership effectiveness in management and business practices</i>
	Marketing	<i>Autobiographical reflections part II: risk, tenacity and philosophies of research</i>
	Tomada de Decisão	<i>Community Foundation Strategy: Doing Good and the Moderating Effects of Fear, Tradition, and Serendipity</i>
	Gênero	<i>Lucky to reach the top? : Gendered perspectives on leadership acquisition across Qatar and Denmark</i>
	Política	<i>Engaging a window of opportunity: Synchronicity between a regional river conservation initiative and broader water law reform in South Africa</i>
Serendipidade e Liderança Educacional	Educação	<i>The serendipity of principalship: Meaning-making of a filipino secondary school principal</i>
	Práticas pedagógicas	<i>Pin it!: Maximizing the benefits of video usage in a preservice teacher classroom using pinterest</i>
	Interdisciplinariedade	<i>Fostering interdisciplinary research in universities: a case study of leadership, alignment and support</i>

Fonte: Dos autores (2022)

2.5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta última fase da pesquisa, após a leitura e análise de todos os artigos e análise e categorização dos dados provenientes dos mesmos, demonstra-se quais os aspectos da relação

entre serendipidade e liderança encontrados na literatura estudada sistematicamente nesta revisão.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo deste estudo foi analisar quais os aspectos da relação entre Liderança e Serendipidade nas organizações. Após a busca nas bases e análise dos dados, foi identificado que não há muitos estudos empíricos que investigam os aspectos da serendipidade e que na maioria dos casos, ela é concebida como acaso, eventos inesperados em uma situação.

Nesta revisão, foram considerados as vertentes que se referem aos aspectos da liderança e serendipidade e da liderança educacional. Estes temas serão apresentados separadamente a seguir, categorizados em subtemas encontrados nas avaliações dos estudos.

3.1. SERENDIPIDADE E ASPECTOS DE LIDERANÇA

Dentre os estudos avaliados nesta revisão, as relações estabelecidas entre a serendipidade e a aspectos de liderança se apresentam por meio das correlações com as ações referentes à eficácia da liderança, marketing, gênero, tomada de decisão e política.

3.1.1. Eficácia da Liderança

Um dos aspectos encontrados nesta revisão foi a sua importância na eficácia da liderança durante o exercício de práticas de gestão de negócios. O papel da serendipidade na eficácia da liderança pode ser considerado como “o resultado da precisão oportuna nas práticas de gestão de negócios, bem como o resultado da precisão contextual” (Svensson & Wood, 2005, p. 03).

Svensson e Wood (2005, p. 8) entendem que:

Não seria surpreendente descobrir que a eficácia da liderança nas práticas de gestão de negócios, em menor ou maior grau, é derivada da pura sorte e coincidência em precisões contextuais e oportunas: no lugar certo, na hora certa. Essa noção significa que a eficácia da liderança nas práticas de gestão de negócios em relação às realizações organizacionais pode, na realidade, ser baseada mais na casualidade do que na habilidade.

Alguns estudos demonstram que a literatura baseia-se no fato de que a liderança é a causa da eficácia nas organizações. Porém, as reflexões estudadas questionam a atribuição da eficácia apenas à liderança. Discute-se o fato de a literatura negligenciar a causalidade

envolvida na eficácia e há dificuldade em aceitar o acaso como parâmetro fundamental na eficácia das práticas de gestão.

3.1.2. Gênero

Na sociedade atual os estudos empíricos ainda demonstram que as mulheres, mesmo em condições de idênticas qualificações, avançam em um ritmo mais lento em comparação com seus pares do sexo masculino (Vinkenburg, Van Engen, Eagly & Johannesen-Schmidt, 2011).

No entanto, ao analisar a serendipidade e a liderança feminina, verifica-se a existência de um preconceito de gênero invertido na consideração da serendipidade para a ascensão profissional. Neste caso, os estudos comprovam que além da qualificação profissional, competência, esforço e investimento na carreira, o fato de estar no lugar certo na hora certa também configura "serendipidade" ou "sorte" de estar em posição favorável no momento exato. Na pesquisa se constatou que os homens consideram e acreditam nesta possibilidade de poder contar com a "sorte", além de todos os outros requisitos, enquanto as mulheres desconsideram a sorte como fator relevante (Ibarra et al., 2010).

Esta constatação demonstra que a sorte é um aspecto relevante na aquisição da liderança e “uma simples crença na serendipidade (ou seja, sorte, azar e surpresa afortunada) pode encorajar algumas pessoas mais do que outras a perseguir uma meta de liderança” (Ottsen, 2019, p.2).

Na continuidade da análise constata-se que tal desconsideração pelo gênero feminino em relação à percepção de oportunidades provenientes da serendipidade, pode contribuir para a diferença de gênero existente nas lideranças e gestão organizacional.

3.1.3. Marketing

Num dos estudos analisados sobre os relatos autobiográficos de editores líderes da área de *marketing*, a abordagem da serendipidade é apresentada como a "sorte" que obtiveram em suas carreiras. Nos relatos destaca-se que “quantidades significativas” de serendipidade foram necessárias para auxiliar no processo de seu desenvolvimento profissional (Durham & Jones, 2017).

A diretriz é dar um passo à frente e confrontar o que você não concorda tomando o cuidado de não confundir teorias, estruturas, modelos ou conceitos existentes, nem dominantes

abordagens e métodos científicos. O sucesso é um conjunto de funções de vários fatores aliados a um pouco de sorte (Durham & Jones, 2017).

3.1.4. Política

Dentre os artigos estudados se constatou também aspectos da relação entre serendipidade e liderança no mundo das articulações político-democráticas. Um exemplo concreto, foi a condução da nova política de utilização das águas do rio africano que possibilitou a utilização inteligente e democrática da água provendo concomitantemente a manutenção do meio ambiente (Biggs et al., 2008).

A serendipidade se caracteriza neste caso pelo fato de o governo democrático que estava em implantação após o *apartheid*, ter aproveitado a oportunidade de resolver dois problemas decorrentes da política anterior - o acesso à água e a preservação do meio ambiente - em uma ação única: a reformulação da política da Lei das Águas.

Esse evento inesperado culminou em uma construção central, a Reserva, para a saúde e sustentabilidade ecológica e humana (Biggs et al., 2008, p. 336).

O processo de reformulação da política se desenvolveu bem graças ao fato de os líderes terem percebido a janela de oportunidade e agido com sincronicidade: "No entanto, se as partes interessadas não tivessem percebido e se preparado para a possibilidade dessa janela de oportunidade, essa sincronicidade não teria se materializado (Biggs et al., 2008, p. 341).

Sinergias e situações de sucesso como esta, não são detectadas facilmente no processo e surgem sem planejamento prévio. Neste caso, a inteligência e sensibilidade da liderança em perceber a serendipidade são fundamentais e podem ser a causa de resultados surpreendentemente satisfatórios e adequados ao atendimento das necessidades da sociedade. (Biggs, 2008).

3.1.5. Tomada de decisão

Os processos de tomada de decisões são aspectos fundamentais não só da relação entre liderança e serendipidade como também de qualquer gestão em si. Dentre os estudos pesquisados neste artigo, foi verificado que quando a serendipidade é considerada no processo é possível implementar uma gestão estratégica adaptativa e constituir a liderança visionária.

Esta condição foi evidenciada por Millesen e Martin (2014, p. 833) em sua pesquisa junto às lideranças das fundações comunitárias americanas em que descobriram que "[...] muitas

vezes a mudança era resultado de acaso, de estar no lugar certo na hora certa ou do que eles descreveram como "liderança visionária".

No processo de adaptar a estratégia da tomada de decisão, os autores concebem que “a estratégia pode ser um processo emergente em resposta a estímulos ambientais” [...] (Millesen & Martin, 2013, p. 843).

Portanto, a tomada de decisão baseada na serendipidade pode impedir a inércia da gestão reativa que tende à manutenção do *status quo* e impulsionar o desenvolvimento das organizações por meio de tomadas de decisões estratégicas adaptativas ao ambiente externo, construindo uma liderança visionária (Millesen & Martin, 2013).

3.2. SERENDIPIDADE E LIDERANÇA EDUCACIONAL

O papel da serendipidade na formação de um líder na área de gestão educacional também foi objeto de investigação encontrado dentre os artigos desta revisão. Segundo Guzman (2007), dentre as ações de gestão e liderança, muitas vezes, acontecimentos inesperados podem direcionar os pensamentos e ideias dos líderes para novas possibilidades mais acertadas e promissoras.

É interessante notar que uma série de know-how gerencial e habilidades de liderança do diretor nascem de situações escolares não planejadas e inesperadas. Essas situações proporcionam ao diretor uma espécie de descoberta educacional que vem acompanhada de fascínio, entusiasmo e novos aprendizados. (Guzman, 2007, p.217)

Em relação ao papel da liderança no desenvolvimento das organizações, Townsend et al. (2015, p.658) acreditam que é necessário manter foco num objetivo bem definido sem descuidar da serendipidade, pois "um tamanho não serve para todos" [...]. Deve-se prestar atenção às consequências imprevistas [...] maneiras devem ser desenvolvidas para estender os benefícios da serendipidade a mais pessoas [...].

A serendipidade é uma poderosa ferramenta de liderança que, ao desenvolver habilidades para percebê-la e utilizá-la, torna-se propulsora do desenvolvimento da educação por meio de práticas pedagógicas inovadoras e interdisciplinaridade em nível de gestão educacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial deste artigo foi verificar quais os aspectos relevantes da relação entre a liderança e a serendipidade presentes na literatura atual. Na pesquisa, foi possível identificar que, mesmo havendo poucos estudos empíricos que investiguem a relação aqui estudada, há importantes descobertas acerca da serendipidade e liderança organizacional.

Foi identificado que a serendipidade sempre esteve presente nos processos de liderança de forma implícita e intuitiva, por meio do acaso e acontecimentos inesperados que passaram a prover mudanças na forma de gerir, tomar decisões e alcançar os resultados buscados pelos líderes das organizações.

Verificou-se também que ainda existe um certo “preconceito” na consideração empírica da serendipidade nos processos organizacionais, principalmente nas considerações pessoais do “estar no lugar certo na hora certa”, apresentado mais fortemente pelo sexo feminino nos casos de construção de carreira.

A serendipidade se mostra uma poderosa ferramenta de gestão, cujos aspectos relevantes quando de sua conjugação à liderança consistem na sua relevância nos processos de inovação, sua forte presença na eficácia da liderança nas áreas de gênero, marketing, política, e gestão educacional, além de ser fundamental nos processos de tomada de decisão e construção de uma liderança estratégica, adaptativa e visionária.

Por fim, é importante considerar que ainda é difícil para a gestão tradicional considerar dentre suas principais ferramentas de gestão o acaso, acontecimentos inesperados, mesmo sabendo que eles sempre estiveram presentes nas grandes descobertas da história da humanidade. A novidade é que, principalmente após a pandemia da COVID19, a literatura e as organizações já perceberam que fatos imprevisíveis podem mudar o curso da gestão de um planeta e a serendipidade é fundamental na adaptação ao meio em que a liderança está inserida. Esta gestão é propulsora de uma liderança visionária capaz de sobreviver à instabilidade do mundo dos negócios.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Programa de financiamento UNIEDU/FUMDES - Pós-graduação do Estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

- Andersson, T., Caker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, Elsevier, vol. 35(1).
- Biggs, H. C., Breen, C. M., & Palmer, C. G. (2008). Engaging a Window of Opportunity: Synchronicity between a Regional River Conservation Initiative and Broader Water Law Reform in South Africa. *International Journal of Water Resources Development*, 24(3), 329-343
- Campos, J., & Figueiredo, A. (2001). Searching the Unsearchable: Inducing Serendipitous Insights. In Weber, R. and Greese, C. (eds.): Proceedings of the Workshop Program at the Fourth International *Conference on Case-Based Reasoning*, 159-164, ICCBR 2001, Technical Note AIC-01-003. Washington, DC: Naval Research Laboratory, Navy Center of Applied Research in Artificial Intelligence.
- Cunha, M., & Clegg, A. (2015). The dialectics of serendipity. *European Management Journal*. Volume 33, Issue 1. Pages 9-18.
- Copeland, S. (2017). On Serendipity in Science: Discovery at the Intersection of Chance and Wisdom. *Synthese*, Vol. 1, N. 22. 2017.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*.
- Cunha, M., Clegg, S., & Rego, A. (2015). The dialectics of serendipity. *European Management Journal*. Pages 9-18.
- Cunha, M., Clegg, S., & Mendonça, S. (2010). On serendipity and organizing. , *European Management Journal* Vol. 28, pp. 319-330.
- Guzman, A., & Guillermo, M. (2007). The serendipity of principalship: Meaning-making of a Filipino secondary school principal. *Asia Pacific Education Review*, v. 8, n. 2, p. 216-223.
- Dew, N. (2009). Serendipity in Entrepreneurship. *Organization Studies*, Vol. 30 N. 7 pp. 735-753.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*. V. 44, Ed. 2, P. 350-383.
- Ibarra, H., Carter, N., & Silva, C. (2010), "Why men still get more promotions than women", *Harvard Business Review*, Vol. 126, pp. 80-85.

- Kornberger, M., Carter, C., & Clegg, S. R. (2006). Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 22, pp. 3–30, 2006.
- Leiserowitz, A., Kates, R.W., & Parris, T. M. (2006). Sustainability values, attitudes, and behaviors: A review of multinational and global trends. *Annual Review of Environment and Resources*, 31, 413–444.
- Millesen, J., & Martin, E. (2014). Community foundation strategy: Doing good and the moderating effects of fear, tradition, and serendipity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 43, n. 5, p. 832-849.
- Miyazaki, K. (1999). Building Technology Competencies in Japanese Firms. *Research-Technology Management*, Vol. 42, N. 5, pp. 39-45.
- Murayama, K., Nirei, M., & Shimizu, H. (2015). Management of science, serendipity, and research performance: Evidence from a survey of scientists in Japan and the U.S. *Research Policy*, Vol. 44, pp. 862– 873.
- Napolitano, C. M. (2013). More than just a simple twist of fate: Serendipitous relations in developmental science. *Human Development*, Vol. 56, N. 5, PP. 291–318.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ottsen, C. (2019). Lucky to reach the top?: Gendered perspectives on leadership acquisition across Qatar and Denmark. *Gender in Management: An International Journal*.
- Page, MJ., McKenzie, JE., Bossuyt, PM., Boutron, I., Hoffmann, TC., & Mulrow, CD. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71
- Scott, S., Ibarra, H., & Ramo, L. (2010). Identity-Based Leader Development. Chap. 22 in *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Edited by Nitin Nohria and Rakesh Khurana, 657–678. *Harvard Business Press*.
- SIMARD, M, & LABERGE, D. (2015). *From a Methodology Exercise to the Discovery of a Crisis: Serendipity in Field Research*. *Project Management Journal*. Vol.46, N. 2, pp. 47-59.
- Svensson, G., & Wood, G. (2005). The serendipity of leadership effectiveness in management and business practices. *Management Decision*, Vol. 43 No. 7/8, pp. 1001-1009.

- Tadajewski, M., & Jones, D.G.B. (2017). *Autobiographical reflections. Part II : risk, tenacity and philosophies of research*. *Journal of historical research in marketing*, 9 (3). pp. 210-216.
- Thagard, P., & Croft, D. (1999). *Scientific discovery and technological innovation: Ulcers, dinosaur extinction, and the programming language Java*.
- Townsend, T., Pisapia, J., & Razzaq, J. (2015). Fostering interdisciplinary research in universities: a case study of leadership, alignment and support. *Studies in Higher Education*, v. 40, n. 4, p. 658-675.
- Valei, N., Rezaei, S., Bressolles, G., & Dent, M. (2021). Indispensable components of creativity, innovation, and FMCG companies' competitive performance: a resource-based view (RBV) of the firm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Van Andel, P. (1994). Anatomy of the unsought finding – serendipity – origin, history, domains, traditions, appearances, patterns and programmability. *British Journal for the Philosophy of Science*, Vol. 45, N. 2., pp. 631-648.
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, 52(5), 546-553.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey (USA): Prentice Hall.