



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

# Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520





INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

# Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



## APRESENTAÇÃO

A International Integralize Scientific configura-se como um periódico científico mensal dedicado à difusão rigorosa e qualificada do conhecimento acadêmico. Com publicações predominantemente em língua portuguesa e contribuições consistentes em inglês e espanhol, a revista consolida-se como um espaço editorial multicultural, orientado ao diálogo científico internacional e ao fortalecimento da produção intelectual brasileira no cenário global.

Alinhada a elevados critérios de avaliação acadêmica, a revista privilegia a publicação de artigos inéditos de discentes e docentes provenientes de distintas áreas do saber, reconhecendo a ciência como campo plural e interdisciplinar. Cada manuscrito submetido passa por criteriosa análise técnico-científica em regime de avaliação por pares, assegurando integridade metodológica, consistência teórica e relevância social dos resultados apresentados. Dessa forma, a International Integralize Scientific reafirma seu compromisso institucional com a circulação responsável do conhecimento e com o fortalecimento da cultura de pesquisa.

Sua missão institucional consiste em promover a publicação e a disseminação de pesquisas inovadoras que contribuam efetivamente para o avanço científico e tecnológico, estimulando a reflexão crítica e o desenvolvimento de novas abordagens investigativas. A revista persegue a visão de consolidar-se como referência de credibilidade e excelência acadêmica no contexto internacional, valorizando a produção científica que se ancora em evidências sólidas, metodologias reconhecidas e padrões éticos elevados.

A governança editorial do periódico opera em plataforma Open Journal Systems (OJS), garantindo transparência processual, rastreabilidade, interoperabilidade com bases internacionais e aderência às melhores práticas em editoração científica. A revista possui registro ISSN nas versões impressa e digital e atribui Digital Object Identifier (DOI) a todas as publicações, mediante associação ativa à Crossref, assegurando autenticidade, persistência e ampla citabilidade internacional. Sua atuação editorial mantém alinhamento às boas práticas recomendadas por organizações científicas de referência e aos princípios éticos, técnicos e normativos que orientam a gestão de periódicos acadêmicos qualificados, incluindo diretrizes consolidadas no âmbito da normalização internacional.



Os valores que regem sua atuação editorial fundamentam-se no rigor científico, na ética acadêmica e na promoção de um ecossistema plural de saberes. A diversidade disciplinar, a integridade intelectual, a inovação, o impacto social da ciência e a construção de redes colaborativas entre pesquisadores de diferentes nacionalidades constituem pilares estruturantes do periódico. Ao incentivar a interlocução entre centros de pesquisa, universidades e comunidades científicas, a International Integralize Scientific contribui para o desenvolvimento de uma ciência aberta ao diálogo, orientada à melhoria contínua e sensível às demandas contemporâneas.

Sua periodicidade regular, o compromisso com padrões editoriais elevados e a interlocução permanente com autores e avaliadores qualificados reforçam a credibilidade da revista como veículo legítimo de disseminação científica. Trata-se, assim, de um espaço editorial que acolhe a investigação acadêmica com seriedade, estimulando trajetórias de produção intelectual consistente, ética e socialmente relevante.

Ao posicionar-se como ponte entre diferentes culturas, idiomas e tradições científicas, a International Integralize Scientific reafirma o papel estratégico dos periódicos acadêmicos no fortalecimento da ciência global e na promoção de um conhecimento capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e projetar pesquisadores brasileiros e internacionais em um ambiente científico de excelência.



## Expediente Editorial

A Revista International Integralize Scientific é um periódico científico mensal dedicado à promoção e disseminação de conhecimento acadêmico de alta qualidade, orientado por rigor metodológico e compromisso ético. Seu propósito central consiste em oferecer um espaço de visibilidade qualificada para pesquisas inéditas, contribuindo para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento contínuo das diversas áreas do saber. Ao assegurar processos criteriosos de avaliação e seleção editorial, o periódico reafirma sua vocação institucional de fomentar o pensamento crítico, incentivar o intercâmbio intelectual e apoiar a formação de novas gerações de pesquisadores.

### Diretor Geral

#### **Dr. Luan Trindade**

Responsável pela direção estratégica do periódico, conduz a governança institucional da revista, assegurando o alinhamento entre política editorial, expansão científica e fortalecimento das relações acadêmicas nacionais e internacionais.

### Diretora Administrativa

#### **Profa. PhD Vanessa Sales**

Docente e pesquisadora, com trajetória consolidada na área acadêmica, coordena os processos organizacionais e de gestão editorial, contribuindo diretamente para a qualidade científica, ética e institucional das publicações.

### Editor de Design Gráfico e Diagramação

#### **Balbino Júnior**

Profissional responsável pela curadoria visual, normatização gráfica e composição editorial, assegurando harmonia estética, legibilidade acadêmica e conformidade técnica das edições.

### Características do Periódico

#### **Periodicidade:**

Mensal

#### **Idiomas de Publicação:**

Português, Inglês e Espanhol

#### **Plataforma Editorial:**

Open Journal Systems (OJS)

#### **Registro Internacional:**

SSN 3085-654X

#### **Identificação Digital:**

DOI registrado e associado à Crossref

### Contato Editorial

Para esclarecimentos, submissões, parcerias institucionais ou orientações relacionadas ao processo editorial, a equipe técnica encontra-se à disposição através do e-mail:

**publicacao@iiscientific.com**

### Endereço Institucional

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
Rodovia SC-401, Bairro Saco Grande  
CEP 88032-005

*A International Integralize Scientific mantém atuação editorial orientada pelas boas práticas científicas internacionais, alinhada aos princípios de integridade acadêmica, transparência editorial e responsabilidade social do conhecimento. Seu corpo diretivo e técnico atua de maneira integrada para assegurar excelência, continuidade e relevância científica em cada edição publicada.*



## Corpo Editorial e Conselho de Revisores por Pares

A revista adota um rigoroso processo de avaliação científica por pares (peer review), conduzido preferencialmente no modelo doubleblind, garantindo anonimato entre autores e revisores durante o processo avaliativo, imparcialidade na emissão dos pareceres e excelência acadêmica na seleção dos manuscritos publicados.

A divulgação institucional do corpo editorial e dos revisores por pares não estabelece qualquer vinculação entre avaliadores e artigos específicos, preservando integralmente a confidencialidade e a integridade ética do processo de revisão.

### Editora-Chefe

Profa. PhD Vanessa Sales

### Equipe Editorial

Prof. PhD Hélio Sales Rios  
Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva  
Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva  
Prof. PhD Manoel Coracy Dias Saboia  
Prof. Dr. Daniel LaiberBonadiman

### Declaração de Transparência Editorial

O periódico mantém registro formal de todas as etapas do processo de avaliação científica, assegurando confidencialidade, ética, independência acadêmica e conformidade com o modelo doubleblindpeer review, no qual autores e revisores permanecem mutuamente anônimos durante o processo avaliativo.

## Conselho de Revisores por Pares (Peer Review Board)

O Conselho de Revisores por Pares é composto por pesquisadores com sólida formação acadêmica e reconhecida atuação científica. Os pareceres técnicos emitidos avaliam critérios de relevância científica, originalidade, consistência metodológica, contribuição teórica e adequação ética, fortalecendo o rigor e a credibilidade do periódico.

### Pareceristas

#### **Ciências da Educação**

Dr. Carlos Mendonça  
Dr. Marcelo Pertussatti  
Dr. Ederson Renan Pacheco de Farias

#### **Ciência da Saúde**

Dr. Daniel Laiber  
Dra. Luisa Bonadiman

#### **Ciências Jurídicas**

Dr. Avelino Thiago  
Dr. James Melo de Sousa  
Dr. Manoel Coracy

#### **Educação Inclusiva**

Dra. Fábيا Roseana Souza Oliveira da Silva  
Dra. Karla Roberta Melo de Vasconcellos

#### **Tecnologia**

Dr. Flávio Lopes  
Dr. Geraldo Lúcio

#### **Editor Gerente**

**Rayane Priscila Santos de Souza**

#### **Editores de Seção**

**Karolayne Luana de Oliveira Silva**

Eloisa Bárbara Rodrigues Lima

#### **Equipe de Produção Editorial**

**Reviane Francy Silva da Silveira**

Priscila de Fátima Lima Schio  
Lucas Teotônio Vieira

#### **Editor Técnico**

**Balbino Júnior**

#### **Administrador do Sistema OJS**

**Vitor Santos**

## COMO LIDERAR NO ÂMBITO ADAPTATIVO

### HOW TO LEAD IN AN ADAPTIVE CONTEXT

### CÓMO LIDERAR EN UN CONTEXTO ADAPTATIVO

*Heron Diomar*

#### RESUMO

Este estudo pretende entender como a liderança adaptativa se torna uma habilidade fundamental diante das mudanças constantes que as organizações enfrentam hoje. Em um ambiente que muda sempre, tem muita incerteza e é difícil de entender, os métodos de liderar que sempre usamos não são mais suficientes para lidar com novas demandas, então é preciso uma atuação mais adaptável, pensativa e que valorize a aprendizagem toda vez que acontece. A pesquisa é do tipo qualitativa e tem base bibliográfica, sendo baseada em estudos científicos recentes que discutem liderança transformacional, liderança situacional e os processos de mudança organizacional. Os resultados mostram que a liderança adaptativa está conectada à habilidade do líder de entender bem os contextos que mudam, incentivar a inovação, aumentar o envolvimento das equipes e criar ambientes organizacionais que resistem melhor às dificuldades. Além disso, destaca-se a importância das competências socioemocionais, da comunicação eficaz e da tomada de decisão em situações incertas como elementos essenciais para o desempenho do líder contemporâneo. Conclui-se que a liderança adaptativa não é apenas um tipo de estilo de liderar, mas uma coleção de métodos e competências que ajudam as organizações a se ajustarem melhor e a se manterem estáveis por muito tempo.

**Palavras-chave:** Liderança adaptativa; mudança organizacional; liderança transformacional; resiliência; gestão contemporânea.

#### ABSTRACT

This study looks at how adaptive leadership becomes a key skill when organizations go through changes in the modern world. In a context characterized by continuous change, uncertainty, and complexity, conventional leadership models fall short of addressing current challenges, necessitating a more adaptable, strategic, and learning-focused approach. The study employs a qualitative and bibliographic approach, drawing from recent scientific literature that examines transformational leadership, situational leadership, and organizational change processes. The results show that adaptive leadership is closely connected to a leader's ability to understand changing situations, encourage new ideas, build a sense of involvement among team members, and create strong, flexible work environments. Moreover, the need for good emotional skills, clear communication, and making smart choices when things are unclear is shown as key parts of being a good leader today. It is concluded that adaptive leadership is not confined to a particular style, but rather encompasses a range of practices and competencies that enhance an organization's adaptability and long-term sustainability.

**Keywords:** Adaptive leadership; organizational change; transformational leadership; resilience; contemporary management.

#### RESUMEN

Este estudio busca entender cómo el liderazgo en entornos adaptativos se convierte en una habilidad clave para afrontar los cambios actuales en las organizaciones. En un entorno que cambia todo el tiempo, con mucha incertidumbre y dificultades, los líderes tradicionales no son suficientes para enfrentar los nuevos desafíos. Por eso, se necesita un estilo de liderazgo más adaptable, con enfoque en estrategias y en aprender sin parar. La investigación es de tipo cualitativo y se basa en estudios científicos recientes que tratan sobre el liderazgo transformacional, el liderazgo situacional y los procesos de cambio dentro de las organizaciones. Los resultados muestran que el liderazgo adaptativo está estrechamente vinculado con la habilidad del líder para entender situaciones cambiantes, impulsar la innovación, aumentar el compromiso de los equipos y crear entornos organizacionales fuertes y capaces de resistir dificultades. Además, se destaca la importancia de las competencias socioemocionales, la comunicación efectiva y la toma de decisiones en situaciones inciertas como elementos clave del liderazgo actual. Se determina que el liderazgo adaptativo no se

basa en un solo estilo, sino que incluye varias prácticas y habilidades que ayudan a las organizaciones a adaptarse mejor y mantenerse estables en el largo plazo.

**Palavras-clave:** Liderazgo adaptativo; cambio organizacional; liderazgo transformacional; resiliencia; gestión contemporánea.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido muito debatida nas ciências organizacionais como um elemento essencial para o bom funcionamento e a manutenção das organizações em ambientes que mudam constantemente e são difíceis de entender. Nesse contexto, vê-se que os modelos de liderança mudam junto com as transformações sociais, tecnológicas e econômicas, e isso exige que os líderes tenham uma atitude cada vez mais flexível e capaz de se adaptar. A literatura mostra que a liderança transformacional, por exemplo, está ligada à habilidade de influenciar de forma positiva o comportamento dos colaboradores, aumentando a satisfação no trabalho e garantindo que as metas da empresa sejam atingidas, especialmente em situações em que há mudanças constantes (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018).

Portanto, fica claro que é fundamental entender os novos modelos de liderança para atender às necessidades atuais. Além disso, a ligação entre liderança e cultura da empresa é muito importante para entender como os líderes afetam e são afetados pelo ambiente em que trabalham. A cultura organizacional define como as pessoas se comportam, quais valores seguem e quais práticas adotam dentro de uma empresa, e também pode ajudar ou atrapalhar a adaptação de todos os envolvidos. Nesse sentido, estudos mostram que a liderança tem um papel muito importante na formação e manutenção dessa cultura, ajudando a criar ambientes mais inovadores e capazes de lidar com mudanças (Barreto *et al.*, 2013).

Assim, a liderança adaptativa se torna uma forma importante de lidar com situações e mudanças dentro de uma empresa. Pensando de outro jeito, a liderança também pode ser entendida por como os líderes e as pessoas lideradas interagem, levando em conta as necessidades e expectativas de diferentes grupos envolvidos. Essa forma de olhar mostra que liderar não é só ter autoridade, mas também criar laços com base em confiança, em comunicação clara e em entender os objetivos de todos envolvidos. Nesse contexto, é importante destacar que a atuação do líder precisa levar em conta as diferentes áreas da organização, tomando decisões que

atendam aos objetivos da instituição e também às necessidades dos funcionários (Benedetti; Hanashiro; Popadiuk, 2004).

Essa compreensão destaca a necessidade de uma liderança que consiga se ajustar a diversas situações e contextos. Os ambientes organizacionais de hoje são muito complexos e exigem que o líder entenda o sentido das ações e ajude as pessoas a se orientarem em situações que não são muito claras. Nesse sentido, a liderança é vista como um processo de criar significado, no qual o líder funciona como intermediário entre as necessidades da organização e a forma como os colaboradores percebem essas necessidades. Essa visão mostra que liderar não é só organizar tarefas, mas também ter a habilidade de influenciar como as pessoas pensam e guiar seus comportamentos de maneira estratégica (Bergamini, 1994).

Assim, a liderança adaptativa torna-se uma habilidade fundamental para lidar com os desafios do mundo de hoje. Nesse contexto, a liderança transformacional se destaca por sua habilidade de levar mudanças importantes nas empresas, estimulando a inovação e o crescimento constante das equipes. Essa forma de pensar destaca a necessidade de líderes que sejam capazes de inspirar, motivar e incentivar o pensamento crítico, ajudando a criar ambientes de trabalho mais ativos e capazes de enfrentar os desafios complexos. Estudos mostram que a liderança transformacional está ligada à capacidade da organização se adaptar, pois ajuda a promover aprendizado e flexibilidade quando enfrentam novos desafios (Calaça; Vizeu, 2015).

Dessa maneira, fica claro que ela é importante no contexto da liderança adaptativa. A maneira como as pessoas entendem o comportamento humano e como as organizações funcionam mudou ao longo do tempo, e isso também influenciou como os modelos de liderança foram evoluindo. As visões sobre o que é liderar estão mudando, incluindo ideias novas que valorizam trabalhar juntos, criar soluções inovadoras e se adaptar a novas situações. Nesse sentido, percebe-se que os modelos de liderança atuais querem ultrapassar métodos tradicionais, apresentando maneiras mais integradas e flexíveis de trabalhar (Calvosa; Ferreira, 2023).

Essa mudança destaca a importância de líderes que saibam lidar com a diversidade e a complexidade dos ambientes organizacionais atuais. Outro ponto importante é a influência das competências socioemocionais na prática da liderança, especialmente em situações que exigem uma maior capacidade de se adaptar.

A literatura mostra que qualidades como empatia, comunicação boa e inteligência emocional são essenciais para criar uma liderança mais humana e eficaz. Nesse contexto, a liderança carismática e socializada está ligada à capacidade de reunir as equipes e impulsionar mudanças importantes dentro da organização, mostrando quão importantes são as habilidades de relacionamento para o trabalho do líder (Chavaglia *et al.*, 2013).

A liderança adaptativa inclui não só habilidades técnicas, mas também capacidades de relacionamento. Além disso, a liderança em situações de mudança dentro de uma organização mostra que os gestores precisam se adaptar continuamente. As mudanças nas estruturas e nas estratégias precisam de líderes que saibam dirigir processos de mudança, reduzindo as resistências e aumentando o envolvimento dos colaboradores. Nesse sentido, estudos indicam que a falta de uma liderança eficaz pode prejudicar bastante os resultados das mudanças dentro de uma organização, destacando ainda mais a necessidade de uma atuação estratégica e flexível (Costa; Tavares, 2024).

Dessa forma, a liderança adaptativa é um elemento importante para o sucesso da organização. Diante do que foi dito, percebe-se que a liderança adaptativa surge como uma forma de enfrentar os desafios de um ambiente de trabalho que está cada vez mais complicado e imprevisível. A habilidade de entender diferentes situações, fomentar novas ideias e criar times que resistem às dificuldades é muito importante para que as organizações continuem existindo e funcionando bem no longo prazo. Nesse contexto, o presente estudo pretende entender como a liderança adaptativa se apresenta nas organizações atuais, levando em consideração suas principais características, os desafios enfrentados e os efeitos que ela pode gerar. Procura-se, ainda, entender como os diferentes tipos de liderança ajudam a criar ambientes organizacionais mais flexíveis e capazes de lidar com as mudanças constantes do mundo atual (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Fundamentos da liderança no contexto contemporâneo

Entender a liderança no contexto atual requer analisar suas diferentes partes, já que as organizações hoje atuam em ambientes cada vez mais complexos, rápidos e imprevisíveis. Nesse contexto, a liderança não é vista mais apenas como um papel hierárquico, mas sim como um processo que envolve relações e estratégias, onde a pessoa consegue influenciar o comportamento das pessoas e unir os objetivos das pessoas com os da organização. Estudos mostram que uma liderança boa está ligada à criação de um ambiente de trabalho positivo, onde as pessoas se sentem motivadas e envolvidas, o que ajuda a melhorar os resultados da empresa (Dias; Borges, 2015).

Assim, o líder de hoje precisa ter uma visão que considere tudo e que possa se ajustar conforme as situações. Além disso, a pesquisa científica sobre liderança mostra um avanço muito importante nas últimas décadas, mostrando como os conceitos de gestão e os modelos organizacionais mudaram ao longo do tempo. A análise do campo mostra que as formas antigas de gestão, que dependem de autoridade e controle, estão sendo lentamente substituídas por métodos que valorizam a participação, a colaboração e a flexibilidade. Nesse sentido, o progresso das pesquisas tem ajudado a aumentar o entendimento sobre o papel do líder, mostrando a importância de habilidades como comunicação, tomada de decisão e capacidade de se adaptar às mudanças (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015).

A liderança passa a ser entendida como algo complexo e com várias faces. A liderança também pode ser entendida com base no modo como ela se relaciona com os diferentes estilos de gestão, principalmente em como o líder guia sua equipe e faz escolhas importantes. Nesse contexto, os estilos de liderança afetam diretamente como as equipes trabalham e o ambiente da empresa, sendo essenciais para atingir as metas da instituição. Estudos mostram que líderes que usam formas de liderar mais flexíveis e que se adaptam melhor tendem a ter resultados melhores, porque conseguem ajustar o jeito como agem de acordo com as necessidades da equipe e do ambiente (Rodrigues; Ferreira, 2015).

Fica claro que é importante conhecer os vários tipos de liderança no momento atual. Outro ponto importante é a necessidade de entender a liderança como um processo que exige aprendizado constante e aprimoramento de habilidades. Em lugares de trabalho que mudam sempre, o líder precisa estar pronto para enfrentar novas situações, aprender novas coisas e incentivar a inovação. Nesse sentido, a liderança atual depende muito da habilidade de aprender e se adaptar, sendo fundamental para que as organizações continuem funcionando bem no longo prazo. Estudos mostram que a aprendizagem organizacional e a liderança estão ligadas, ajudando a criar ambientes mais resistentes e criativos (Turano; Cavazotte, 2016).

A liderança torna-se um elemento estratégico. Além disso, a liderança atual está muito ligada à habilidade de incentivar a inovação nas empresas, especialmente em situações que precisam de soluções rápidas e eficientes. A liderança atuando como promotora de mudanças é essencial para estimular a criatividade, encorajar novas ideias e impulsionar a melhoria constante dos processos da empresa. Nesse contexto, é importante destacar que a liderança focada em inovação precisa ser proativa e estar aberta às mudanças, o que ajuda as organizações a ficarem competitivas no mercado (Paschoioto; Cunha; Silva, 2024).

O líder desempenha um papel muito importante na condução da inovação. Além disso, ao estudar as tendências de liderança nas empresas brasileiras, percebe-se que é preciso se adaptar às novas exigências do mercado e aos fundamentos no perfil dos funcionários. As organizações estão procurando líderes mais qualificados para enfrentar a diversidade, a complexidade e a rapidez das mudanças atuais. Nesse sentido, pesquisas mostram que o perfil do líder de hoje está cada vez mais ligado à capacidade de se adaptar, à flexibilidade e à habilidade de trabalhar com diferentes tipos de ambiente organizacional (Oliveira; Possamai; Valentina, 2015).

Esse cenário destaca o quanto é importante ter uma liderança que se adapta. Outro aspecto relevante é a ligação entre liderança e resiliência da organização, principalmente em situações de crise e transformação. A habilidade de lidar com dificuldades e se recuperar depois de situações difíceis está se tornando muito importante para as organizações, por isso é preciso que os líderes saibam guiar suas equipes quando há muita incerteza. Nesse contexto, a liderança é

essencial para criar ambientes que oferecem segurança e motivação aos colaboradores para lidar com desafios (Moura; Tomei, 2021).

Assim, a resiliência torna-se um componente essencial da liderança atual. No fim das contas, a liderança hoje em dia é vista como um processo que muda constantemente, envolvendo a relação entre diversos aspectos da organização, da sociedade e do indivíduo. A complexidade dos ambientes organizacionais requer líderes que possam entender o que está acontecendo, fazer escolhas importantes e ajudar as equipes a crescerem. Nesse sentido, a liderança adaptativa surge como uma forma de gestão que consegue unir várias visões e se adapta às necessidades do presente, ajudando a formar empresas mais ágeis e sustentáveis (Santos; Spers, 2023).

## **2.2 Liderança adaptativa e transformacional no contexto organizacional**

A liderança adaptativa surgiu como uma forma de lidar com as mudanças grandes e constantes que acontecem no ambiente corporativo hoje, especialmente em situações em que há muita incerteza, dificuldade de entender o que está acontecendo e mudanças que ocorrem muito rápido. Ao contrário dos modelos convencionais, essa forma de liderança destaca a habilidade do líder em entender os contextos em constante mudança e fazer ajustes estratégicos constantes, levando em conta as necessidades da organização, tanto dentro quanto fora dela. Nesse sentido, a liderança adaptativa está diretamente ligada à maneira como as organizações lidam com processos de mudança, ajudando-as a responder melhor aos novos desafios que surgem (Obadia; Vidal; Melo, 2007).

O líder deixa de ser apenas alguém que executa estratégias e passa a ser uma pessoa que impulsiona a mudança ativamente. Além disso, a liderança adaptativa está ligada à habilidade de impulsionar mudanças organizacionais duradouras, pois as transformações não acontecem de forma direta, mas sim através de processos difíceis que incluem resistência, negociação e aprendizado. Nesse contexto, o papel do líder é fundamental para manter as operações funcionando e para garantir que os objetivos estratégicos da empresa estejam alinhados com como a organização funciona no dia a dia.

Estudos mostram que liderar uma mudança bem-sucedida exige que o líder saiba motivar as pessoas e lidar com desentendimentos, gerando um ambiente que facilite a adaptação (Pinto; Souza, 2009).

Assim, a liderança adaptativa torna-se um elemento fundamental para administrar a mudança. Outro ponto importante é a relação entre liderança adaptativa e liderança transformacional, pois ambas possuem semelhanças em relação à capacidade de influenciar, motivar e impulsionar mudanças importantes. A liderança transformacional se destaca por conseguir inspirar e envolver os colaboradores, promovendo o desenvolvimento de novas habilidades e a busca por conquistas ainda maiores. Nesse sentido, o papel do líder transformacional ajuda a criar ambientes organizacionais mais flexíveis e capazes de lidar com desafios, destacando a importância de se adaptar constantemente (Gomes; Cruz, 2007).

Observa-se uma convergência entre essas abordagens. A liderança transformacional também se define pela habilidade de mostrar o potencial das pessoas, incentivando a autonomia, a criatividade e o pensamento crítico. Essa forma de trabalhar muda bastante a maneira como os líderes tratam seus colaboradores, colocando o crescimento pessoal em primeiro lugar e criando laços baseados em confiança e respeito. Nesse contexto, pesquisas mostram que líderes transformacionais conseguem impulsionar o desempenho da empresa de forma positiva, principalmente em ambientes que precisam mudar e inovar constantemente (Mantovani; Dutra; Vasconcellos, 2024). Assim, a liderança transformacional ajuda diretamente a melhorar a capacidade de liderar de forma adaptativa. Além disso, a combinação entre liderança adaptativa e as habilidades pessoais do líder mostra quão importantes são fatores como inteligência emocional, comunicação eficaz e capacidade de tomar decisões em situações difíceis.

A liderança em situações incertas precisa ter não só conhecimento técnico, mas também a capacidade de entender as necessidades da equipe e criar um ambiente onde todos trabalhem juntos de forma colaborativa. Nesse sentido, a liderança adaptativa significa ser capaz de mudar comportamentos e estratégias conforme as necessidades da situação, ajudando a criar organizações mais fortes e eficazes (Novelli; Souza, 2024).

Assim, o líder se torna alguém que ajuda o processo de adaptação. Outro ponto importante é a necessidade de uma liderança adaptativa para promover a aprendizagem dentro da organização, especialmente em situações que demandam inovação e evolução constante. A habilidade de aprender com o que aconteceu antes e usar o que foi aprendido novo é muito importante para que uma empresa consiga sucesso, por isso é necessário que líderes ajam para que as pessoas da equipe pensem sobre o que fizeram e cresçam junto. Nesse contexto, a liderança adaptativa ajuda a formar ambientes de aprendizagem onde os colaboradores são encorajados a tentar cometer erros e aprender com eles, o que fortalece a capacidade da organização de se adaptar (Godoy *et al.*, 2020).

A aprendizagem torna-se um componente essencial da liderança moderna. Além disso, a liderança adaptativa está ligada à habilidade de fomentar a inovação, pois ambientes organizacionais que buscam inovação precisam de líderes que estimulem novas ideias e sejam abertos a mudanças. O líder atua como promotor de inovação ao criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para experimentar, e estão incentivadas a sugerir ideias criativas para resolver os problemas da empresa. Nesse sentido, a liderança transformacional ajuda a criar uma cultura da organização que valoriza a inovação, destacando a necessidade de se adaptar constantemente (Calaça; Vizeu, 2015).

Inovação e adaptação tornam-se elementos interdependentes. Outro ponto importante é a habilidade da liderança adaptativa de lidar com a diversidade e a complexidade dos ambientes organizacionais, principalmente em situações que envolvem diferentes culturas e áreas de conhecimento. A atuação do líder nesses cenários exige uma postura inclusiva e flexível, que consegue unir diferentes pontos de vista e incentivar o trabalho em equipe entre os membros. Nesse sentido, pesquisas mostram que uma liderança boa se baseia na habilidade do líder de entender as características do ambiente em que ele trabalha, modificando sua forma de agir conforme as necessidades da empresa (Calvosa; Ferreira, 2023).

A diversidade torna-se um elemento importante para a estratégia. Por fim, a liderança adaptativa e transformacional é uma forma importante de lidar com os desafios atuais, já que as organizações precisam se ajustar continuamente às mudanças que ocorrem no ambiente externo.

A atuação do líder nesse contexto inclui não só gerenciar os processos da organização, mas também promover o crescimento das pessoas e criar ambientes que são capazes de se adaptar e inovar. Assim, a liderança adaptativa se torna um modelo que reúne várias habilidades e ações, ajudando a manter a organização estável e a atingir seus objetivos estratégicos (Vizeu, 2011).

### **2.3 Liderança, mudança organizacional e resiliência**

No início, é essencial destacar que a ligação entre liderança e mudanças na organização tem ganhado cada vez mais importância no mundo atual, principalmente por causa da necessidade de se adaptar constantemente às mudanças do ambiente externo. Nesse cenário, a liderança desempenha um papel importante na direção de processos de mudança, sendo responsável por unir metas, reunir recursos e envolver as pessoas. As evidências mostram que a eficácia desses processos está ligada diretamente ao papel do líder, especialmente em relação à sua habilidade de enfrentar incertezas e resistências dentro da equipe (Costa; Tavares, 2024). Assim, a liderança torna-se um fator essencial para que as mudanças na organização aconteçam com sucesso.

Pensando de outra forma, a mudança organizacional pode ser entendida como um processo difícil e com muitas partes, que inclui mudanças na estrutura, na cultura e no comportamento dentro das organizações. Nesse caso, o papel do líder é muito importante para unir essas diversas partes, ajudando a fazer a mudança de forma equilibrada e duradoura. Estudos mostram que conduzir uma mudança com sucesso não depende apenas de planejamento estratégico, mas também de sensibilidade para entender como os colaboradores reagem e como lidar com possíveis conflitos (Pinto; Souza, 2009). Portanto, a liderança é um elemento essencial para que uma organização se adapte bem.

Além disso, a capacidade das organizações de se adaptarem está diretamente ligada ao crescimento da resiliência organizacional, que é a capacidade de lidar com dificuldades e se recuperar de situações difíceis. Nesse contexto, a liderança tem um papel importante na criação de ambientes que ajudam as pessoas a se sentirem capazes de enfrentar mudanças e vencer dificuldades.

Estudos mostram que líderes que promovem a colaboração, a confiança e a aprendizagem constante ajudam bastante a aumentar a resiliência da organização (Moura; Tomei, 2021). Assim, a resiliência se torna um diferencial competitivo. Além disso, é importante destacar que liderar em situações de mudança requer uma maneira flexível e capaz de se adaptar, conseguindo atender às necessidades de cada momento. Isso significa entender que não há um jeito único de liderar que funcione em todos os casos, e que é preciso adaptar as estratégias e ações de acordo com as situações.

Nesse sentido, a liderança situacional é reconhecida por conseguir ajustar o estilo de liderar de acordo com as necessidades da equipe e o nível de maturidade dos colaboradores, ajudando assim a gerenciar melhor as atividades (Gonçalves; Mota, 2011). Portanto, a flexibilidade torna-se um componente essencial. Além disso, a criação de ambientes organizacionais resistentes também está ligada à qualidade das relações entre os líderes e as pessoas que são lideradas.

A confiança, a comunicação clara e o respeito entre as pessoas ajudam muito a empresa a lidar com problemas e fazer mudanças. Nesse contexto, pesquisas mostram que líderes que se dedicam a melhorar as relações entre as pessoas tendem a alcançar resultados melhores durante mudanças, pois conseguem diminuir a resistência e aumentar o envolvimento das equipes (Benedetti; Hanashiro; Popadiuk, 2004). Assim, as relações humanas passam a ser o ponto central. Por outro lado, o líder precisa ser capaz de tomar decisões importantes mesmo em situações difíceis, usando informações que nem sempre estão claras ou completas.

Essa realidade pede ao líder não só conhecimento técnico, mas também capacidades de pensamento e emoções que ajudem a analisar diferentes situações e optar pelas melhores opções disponíveis. Nesse sentido, a liderança atual está ligada à habilidade de enfrentar a complexidade e tomar decisões firmes em situações difíceis (Oliveira; Possamai; Valentina, 2015).

Assim, a tomada de decisão se torna um ponto muito importante. Além disso, a liderança tem um papel importante na incentivar a inovação para enfrentar as mudanças dentro da organização, já que ambientes que incentivam a inovação são mais aptos para se adaptar às mudanças do mercado. Nesse contexto, o líder precisa animar a criatividade, encorajar a tentativa de novas coisas e ajudar a colocar as ideias novas em prática.

Estudos mostram que líderes que incentivam uma cultura de inovação ajudam bastante na capacidade de adaptação das organizações, aumentando sua competitividade (Paschoiotta; Cunha; Silva, 2024). Dessa maneira, inovação e adaptação caminham juntas. Da mesma forma, a resiliência organizacional está ligada à capacidade de aprender com o que já aconteceu antes e de converter dificuldades em chances de crescer.

O líder tem um papel importante nesse processo para criar uma cultura de aprendizado constante, onde os erros são considerados chances de crescimento. Nesse sentido, estudos mostram que organizações resilientes são aquelas que conseguem combinar aprendizado e adaptação, aumentando sua capacidade de lidar com mudanças (Santos; Spers, 2023). Assim, a aprendizagem se torna um pilar importante para a estratégia.

Por fim, vê-se que a liderança, a mudança na organização e a resiliência estão muito relacionadas entre si, formando um grupo de aspectos que ajudam as organizações a ficarem estáveis e duradouras no longo prazo. A atuação do líder nesse contexto exige a capacidade de reunir diversas habilidades e criar um ambiente de trabalho que possa se ajustar continuamente às mudanças do mundo atual. Assim, a liderança adaptativa se torna uma estratégia importante para lidar com os desafios atuais, ajudando as organizações a terem mais flexibilidade, inovação e capacidade de se adaptar às mudanças (Vasconcelos *et al.*, 2015).

## **2.4 Desafios da liderança no cenário contemporâneo**

Em primeiro lugar, é preciso entender que os desafios que um líder enfrenta hoje estão muito ligados à forma cada vez mais complicada que os ambientes de trabalho estão se tornando. As mudanças tecnológicas, sociais e econômicas criam novas demandas para os líderes, que devem acompanhar e gerenciar diversas situações ao mesmo tempo. Nesse contexto, a liderança deixa de ser algo que se prevê com facilidade e passa a necessitar de uma abordagem mais estratégica e pensativa, focada em entender o ambiente ao redor e prever possíveis situações futuras. Estudos mostram que líderes que entendem bem essas dinâmicas conseguem se adaptar melhor e ter um desempenho organizacional mais eficiente (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015).

Ler o contexto se torna uma habilidade muito importante. Além disso, a diversidade que existe nas organizações de hoje é um dos grandes desafios para os líderes, exigindo que eles adotem uma forma mais inclusiva e sensível para lidar com as diferenças culturais, de geração e de comportamento. A vida em conjunto com profissionais de diferentes áreas exige certas qualidades, como entender os sentimentos dos outros, ouvir com atenção e conseguir resolver brigas de forma justa. Nesse caso, a liderança deve ser capaz de juntar essas diferenças, convertendo-as em uma fonte de inovação e crescimento da empresa. Estudos mostram que equipes com pessoas de diferentes origens, quando bem conduzidas, tendem a ter mais criatividade e melhores resultados (Barreto *et al.*, 2013).

A gestão da diversidade torna-se um elemento estratégico. Além disso, a rapidez com que as mudanças organizacionais acontecem também representa um grande desafio para os líderes, que devem tomar decisões em um tempo cada vez mais curto. Essa realidade pede que ações sejam mais rápidas e decididas, usando informações que muitas vezes estão incompletas ou que mudam constantemente. Nesse contexto, a liderança de hoje precisa não só de conhecimento técnico, mas também de habilidade para analisar e pensar de forma crítica, para identificar riscos e chances. As evidências mostram que líderes que conseguem agir rápido e com exatidão geralmente alcançam resultados mais bons em situações que mudam constantemente (Dias; Borges, 2015). Assim, a capacidade de tomar decisões rapidamente se torna muito importante.

Outro aspecto importante é a necessidade de criar e manter o envolvimento das equipes em um ambiente que tem muitas mudanças e, muitas vezes, sofre com a insegurança dentro da organização. A motivação dos colaboradores agora depende de mais coisas, como o sentido do trabalho, o reconhecimento que recebem e a possibilidade de crescer profissionalmente. Nesse sentido, a liderança tem um papel muito importante na criação de um ambiente de trabalho bom, onde as pessoas se sentem importantes e estão dispostas a trabalhar pelos objetivos da empresa. Estudos mostram que líderes que se preocupam em envolver as equipes tendem a ter melhores resultados no desempenho e na retenção dos colaboradores (Rodrigues; Ferreira, 2015).

Dessa forma, o engajamento vira uma vantagem no mercado.

Além disso, a necessidade de inovar sempre é um desafio importante para as lideranças atuais, já que as organizações precisam se transformar de forma constante para continuar competindo. A atuação do líder nesse cenário inclui não só estimular novas ideias, mas também garantir que essas ideias possam ser colocadas em prática de maneira eficiente. Nesse sentido, a liderança precisa criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para tentar novas coisas, sem medo de errar, e fiquem motivadas a correr riscos que sejam bem planejados. Estudos mostram que líderes que promovem a inovação ajudam muito a capacidade das organizações de se adaptarem (Paschoioto; Cunha; Silva, 2024). Dessa maneira, a inovação se torna uma competência estratégica.

Por outro lado, muitos líderes enfrentam dificuldades em gerir suas emoções e manter relações boas com as pessoas, especialmente quando há pressão ou mudanças acontecendo. A inteligência emocional é muito importante para o líder trabalhar bem, pois ajuda ele a entender como ele se sente e como os outros se sentem, além de resolver problemas de maneira boa. Nesse contexto, pesquisas mostram que líderes com inteligência emocional conseguem melhor formar relacionamentos de confiança e criar um ambiente de trabalho mais saudável (Chavaglia *et al.*, 2013). Portanto, as competências socioemocionais estão cada vez mais importantes na liderança atual. Além disso, é preciso promover a aprendizagem constante nas organizações, o que é um desafio grande, já que o conhecimento se torna muito rápido obsoleto em um ambiente que muda constantemente.

A liderança nesse cenário precisa motivar o crescimento dos funcionários, criando chances para que eles aprendam e melhorem. Nesse sentido, a liderança precisa ser capaz de construir uma cultura na empresa que priorize o aprendizado, onde o conhecimento seja dividido e reconhecido como importante. Estudos mostram que empresas que investem em aprendizado constante têm mais capacidade de se adaptar e inovar (Godoy *et al.*, 2020). Assim, o aprendizado se torna uma ferramenta importante para a estratégia.

Além disso, a criação de organizações fortes também precisa da atuação dos líderes, principalmente em situações de crise e caos. A resiliência organizacional é a habilidade de lidar com dificuldades, ajustar-se a mudanças e continuar funcionando bem mesmo quando enfrenta problemas grandes.

Nesse contexto, a liderança é essencial para criar um ambiente forte, onde os colaboradores se sentem capazes de enfrentar mudanças. Estudos mostram que líderes que constroem confiança e promovem a colaboração ajudam a aumentar a resiliência da organização (Moura; Tomei, 2021).

Assim, a resiliência mostra-se como uma habilidade muito importante. Por fim, pode-se dizer que os desafios de liderar hoje são cada vez mais difíceis e exigem que o líder trabalhe com várias habilidades e pontos de vista diferentes. A habilidade de lidar com a incerteza, incentivar a inovação, desenvolver os colaboradores e liderar processos de mudança torna-se fundamental para o sucesso da organização. Nesse sentido, a liderança adaptativa surge como uma forma de gestão que consegue atender essas necessidades, ajudando a criar empresas mais flexíveis e sustentáveis. Assim, o líder de hoje tem um papel importante na direção das organizações em um mundo que sempre muda (Vizeu, 2011).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo é uma pesquisa qualitativa, com o objetivo principal de entender e analisar o papel da liderança no ambiente adaptativo, diante das mudanças atuais no contexto organizacional. A escolha por uma abordagem qualitativa é justificada porque é preciso entender fenômenos complexos que envolvem o comportamento das pessoas, as relações entre elas e processos organizacionais que mudam com o tempo, algo que não pode ser explicado apenas com números. Assim, tenta-se entender melhor as práticas de liderança e como elas se relacionam com a capacidade da organização de se adaptar. Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva.

Exploratório, pois busca aprofundar o entendimento sobre a liderança adaptativa, um assunto que, embora bastante debatido, ainda carece de maior clareza quanto à sua aplicação em diversas situações dentro das organizações. Descritivo, pois busca reconhecer, estudar e explicar as qualidades, habilidades e dificuldades que um líder enfrenta em ambientes que estão sempre mudando, ajudando a entender melhor esse fenômeno de forma mais organizada. Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo foi feito com base em pesquisa bibliográfica, que utilizou artigos científicos publicados em revistas nacionais e internacionais de

boa qualidade, principalmente aqueles disponíveis em bases como SciELO e Google Acadêmico.

A escolha dos materiais levou em conta critérios como relevância do tema, atualidade e qualidade científica, tendo como prioridade estudos que tratam de liderança transformacional, liderança situacional, mudança organizacional, resiliência e capacidade de adaptação. Esse processo ajudou a criar um referencial teórico sólido e compatível com os objetivos da pesquisa. A coleta de dados foi feita de maneira indireta, analisando produções acadêmicas já publicadas, o que ajudou a organizar diversas perspectivas teóricas sobre o assunto. Foram analisados artigos que trazem resultados tanto práticos quanto teóricos, para garantir uma compreensão completa sobre a liderança adaptativa.

A organização do material analisado foi feita com base em temas, o que ajudou a encontrar categorias importantes para a conversa, como habilidades do líder, processos de mudança na empresa e como fortalecer a resiliência. Na análise dos dados, utilizou-se uma abordagem interpretativa, que envolveu a leitura crítica e reflexiva do conteúdo escolhido. O processo de análise incluiu a busca por padrões, semelhanças e diferenças entre os estudos, permitindo a criação de uma teoria coerente e com base sólida. Essa análise ajudou a entender como diferentes autores tratam a liderança adaptativa e quais são os principais aspectos que ajudam nesse tipo de liderança a funcionar bem dentro de uma organização.

Por fim, é importante destacar que a metodologia utilizada tem algumas limitações próprias da pesquisa bibliográfica, principalmente porque não há dados coletados diretamente no campo. No entanto, essa abordagem permite uma análise detalhada sobre o estado atual das pesquisas no tema, ajuda a construir conhecimento científico e fornece bases teóricas importantes para pesquisas futuras.

Assim, o estudo busca aumentar o entendimento sobre a liderança adaptativa, mostrando como ela é importante no ambiente corporativo atual.

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

### 4.1 Liderança adaptativa como resposta à complexidade organizacional

Primeiro, a análise dos dados mostra que a liderança adaptativa se torna uma resposta clara e direta à complexidade crescente dos ambientes organizacionais atuais. As organizações agora trabalham em contextos que têm muita instabilidade, mudanças constantes e concorrência muito forte, o que exige dos líderes uma forma de atuar mais rápida e cheia de estratégia. Nesse contexto, vê-se que a liderança deixa de ser baseada em estruturas rígidas e passa a valorizar mais a flexibilidade e a habilidade de se ajustar constantemente. Os resultados mostram que líderes que conseguem entender essas mudanças e ajustar suas estratégias têm mais sucesso ao liderar equipes, resultando em melhores desempenhos da organização (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018). Assim, a adaptabilidade mostra-se como um ponto fundamental para a liderança atual.

Além disso, a análise mostra que a cultura da empresa tem um impacto importante na eficácia da liderança adaptativa, pois ambientes que são mais abertos à inovação costumam incentivar formas de liderar que são mais flexíveis. Nota-se que empresas com culturas muito rígidas têm mais dificuldade em mudar, o que atrapalha o líder ao tentar adaptar a organização a novas situações. Por outro lado, culturas organizacionais que valorizam o aprendizado e a colaboração dão mais liberdade aos líderes para criar estratégias que se adaptam melhor. Nesse sentido, os resultados mostram que a liderança e a cultura da empresa afetam uma à outra, sendo essenciais para criar ambientes mais dinâmicos (Barreto *et al.*, 2013). Assim, a cultura torna-se um fator que influencia a liderança adaptativa. De outro lado, a análise mostra que a liderança adaptativa está ligada à habilidade do líder em lidar com os vários interesses presentes na empresa.

Em situações difíceis, os líderes têm que tratar com várias pessoas diferentes, cada uma com suas próprias expectativas e pedidos. Nesse contexto, a capacidade de negociar e conciliar interesses diferentes é essencial para que a liderança funcione bem.

Os resultados mostram que líderes que conseguem equilibrar essas demandas têm mais habilidade para gerenciar processos organizacionais de forma eficiente, ajudando a criar mais coesão dentro da equipe (Benedetti; Hanashiro; Popadiuk, 2004). Assim, a liderança adaptativa inclui a gestão estratégica das relações. Além disso, percebe-se que a liderança adaptativa também está ligada à habilidade de entender o que as mudanças organizacionais significam, especialmente em situações de incerteza.

A análise mostra que os colaboradores ficam mais envolvidos quando entendem por que as mudanças estão sendo feitas e veem como as ações da empresa têm sentido. Nesse sentido, o líder tem um papel importante na formação dessa visão, atuando como intermediário entre as estratégias da empresa e as vivências de cada funcionário. Os resultados mostram que líderes que conseguem transmitir de maneira clara e motivadora tendem a ter mais sucesso ao introduzir mudanças (Bergamini, 1994). Assim, a forma como se cria significado torna-se um aspecto fundamental da liderança. Além disso, os dados mostram que a liderança transformacional tem um papel importante no fortalecimento da liderança adaptativa, especialmente na promoção da inovação e no envolvimento das equipes.

Líderes transformacionais costumam promover a criação de novas ideias e animar os colaboradores a participarem ativamente nos processos da organização. Essa postura ajuda a formar ambientes mais ativos e prontos para enfrentar mudanças. Nesse contexto, a análise mostra que a liderança transformacional funciona como um catalisador para a adaptação das organizações, aumentando a capacidade delas se adaptarem e responderem às mudanças (Calaça; Vizeu, 2015). Assim, há uma união entre essas formas de abordar o assunto. Outro ponto importante é como as ideias sobre liderança mudaram ao longo dos anos, mostrando uma mudança de formas tradicionais para métodos mais flexíveis e que consideram mais aspectos.

A análise mostra que as visões que as pessoas têm sobre o que significa liderar estão mudando, incluindo novas necessidades como inovação, trabalho em equipe e capacidade de se adaptar. Nesse sentido, percebe-se que os líderes de hoje precisam trabalhar não só habilidades técnicas, mas também comportamentos e relações interpessoais.

Os resultados mostram que essa mudança tem ajudado a formar modelos de liderança que se adaptam melhor às necessidades do momento atual (Calvosa; Ferreira, 2023). Assim, a liderança passa a ser entendida de maneira mais completa. Além disso, a análise mostra que as competências socioemocionais são muito importantes para a eficácia da liderança adaptativa, principalmente em situações que exigem mais cuidado e sensibilidade ao lidar com as pessoas. Líderes que mostram empatia, ouvem bem e se comunicam de forma clara têm mais facilidade para lidar com mudanças e conflitos.

Nesse contexto, a liderança carismática e socializada se destaca por sua capacidade de mobilizar equipes e promover maior engajamento organizacional. Os resultados mostram que essas competências são essenciais para que um líder tenha sucesso em situações que são muito complexas (Chavaglia *et al.*, 2013). Dessa forma, o fator humano passa a ser o mais importante. Por fim, os resultados dessa seção mostram que a liderança adaptativa não deve ser vista como um modelo sozinho, mas como uma forma de liderar que junta várias partes da liderança atual.

A capacidade de se adaptar, inovar, se comunicar e gerenciar pessoas é um grupo de habilidades que estão ligadas umas às outras e são fundamentais para que um líder atue bem em ambientes que mudam constantemente. Nesse sentido, a análise mostra que a liderança adaptativa é um elemento estratégico para a sustentabilidade da organização, ajudando a criar empresas mais flexíveis e resistentes (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015).

## **4.2 Impactos da liderança adaptativa no desempenho e engajamento organizacional**

Continuando com a análise, percebe-se que a liderança adaptativa tem um efeito direto no desempenho da organização, principalmente em ambientes que exigem ações rápidas e eficientes. Os resultados mostram que líderes que conseguem adaptar suas estratégias de acordo com as necessidades do momento geralmente alcançam mais produtividade e eficiência nas suas equipes. Essa conclusão está ligada à capacidade desses líderes de reconhecer necessidades certas e organizar recursos de maneira inteligente.

Nesse cenário, percebe-se que a capacidade de tomar decisões com flexibilidade ajuda muito no cumprimento dos objetivos da empresa, levando a melhores resultados na instituição (Dias; Borges, 2015). Assim, o desempenho da organização depende diretamente da capacidade da liderança de se adaptar.

Além disso, verifica-se que a liderança adaptativa tem um impacto importante no envolvimento dos colaboradores, especialmente em situações que envolvem mudanças frequentes. A análise mostra que equipes dirigidas por gestores que estão abertos às necessidades de cada pessoa têm mais envolvimento com as tarefas da empresa. Isso acontece porque esses líderes conseguem criar um vínculo mais próximo com seus colaboradores, ajudando a formar um ambiente onde há confiança e respeito pelo trabalho de todos. Nesse sentido, percebe-se que o engajamento não vem apenas de recompensas financeiras, mas também da forma como o líder se comporta e conduz o grupo (Rodrigues; Ferreira, 2015).

Assim, a liderança é um elemento essencial que influencia a motivação das equipes. Além disso, os resultados mostram que a liderança adaptativa ajuda a melhorar o clima dentro da empresa, especialmente em situações de mudança e quando há muita incerteza. Ambientes de trabalho dirigidos por gestores que se adaptam tendem a ter mais conversas abertas, menos brigas e mais ajuda e trabalho em equipe entre as pessoas. Nesse contexto, o papel do líder como mediador nas relações é essencial para manter um ambiente saudável e eficiente. Estudos mostram que líderes que comunicam de forma clara e aberta ajudam a criar um ambiente de trabalho mais positivo (Barreto *et al.*, 2013). Portanto, o clima organizacional reflete diretamente a liderança presente na empresa. Além disso, percebe-se que a liderança adaptativa influencia bastante a capacidade das organizações de manter os talentos.

A análise mostra que os colaboradores ficam mais tempo em lugares onde se sentem valorizados, entendidos e desafiados de forma positiva. Nesse sentido, líderes que conseguem reconhecer o potencial dos seus colaboradores e dar chances para que eles cresçam ajudam a formar relações mais sólidas. Os resultados mostram que a liderança transformacional, combinada com uma abordagem adaptativa, ajuda os profissionais a se comprometerem mais e a quererem ficar mais tempo nas organizações (Mantovani; Dutra; Vasconcellos, 2024).

Assim, manter os talentos é algo que vem diretamente da liderança bem-sucedida. Por outro lado, observa-se que a liderança adaptativa também afeta a capacidade das organizações de inovar e permanecerem competitivas no mercado. Líderes que animam a criatividade e envolvem os colaboradores de forma ativa criam um ambiente que ajuda a surgirem novas ideias e soluções.

Nesse contexto, a inovação deixa de ser algo que acontece sozinho e passa a fazer parte do dia a dia da empresa. A análise mostra que organizações com gestores adaptativos tendem a inovar mais, pois promovem a experimentação e o aprendizado contínuo (Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024). Assim, a inovação surge como consequência da liderança. Além disso, a liderança adaptativa ajuda a promover a aprendizagem dentro da organização, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento das equipes ao longo do tempo. Líderes que promovem a troca de conhecimentos e a reflexão crítica ajudam a criar um ambiente onde todos aprendem juntos.

Nesse caso, a aprendizagem não é mais algo que cada pessoa faz sozinha, mas sim algo que toda a equipe da organização pode aprender juntos. As evidências mostram que a liderança é fundamental para formar uma cultura na empresa que valoriza o aprendizado, o que ajuda a aumentar a capacidade da organização de se adaptar (Godoy et al., 2020). Assim, o aprendizado organizacional se torna um diferencial estratégico. Da mesma forma, os resultados mostram que a liderança adaptativa ajuda a diminuir as resistências durante mudanças, tornando mais fácil aplicar novas estratégias na organização. A atuação do líder nesse contexto requer a habilidade de explicar bem os objetivos da mudança e incluir os colaboradores nas decisões. Nesse caso, percebe-se que quando os colaboradores participam ativamente, a resistência às mudanças diminui e as pessoas ficam mais dispostas a aceitá-las.

Estudos mostram que líderes que valorizam o diálogo e a transparência têm mais sucesso em dirigir processos de mudança (Pinto; Souza, 2009). Assim, a liderança funciona como alguém que ajuda a transformar a organização. Além disso, percebe-se que a liderança adaptativa aumenta a resiliência das equipes, particularmente em situações de crise ou instabilidade. A análise mostra que líderes que promovem confiança, trabalho em equipe e apoio entre os membros ajudam a formar grupos mais capazes de lidar com dificuldades.

Nesse contexto, a resiliência mostra-se como a habilidade de encarar dificuldades e continuar com o funcionamento da organização. As evidências mostram que a liderança tem um papel muito importante na criação de ambientes resistentes, onde os colaboradores se sentem seguros para enfrentar situações difíceis (Moura; Tomei, 2021). Assim, a resiliência resulta da liderança que funciona bem.

Por fim, os resultados dessa seção mostram que a liderança adaptativa afeta de maneira abrangente e integrada várias áreas da organização, como desempenho, engajamento, clima, inovação e aprendizagem. A análise mostra que essas dimensões não funcionam sozinhas, mas estão ligadas uma à outra e dependem da qualidade da liderança que é exercida. Nesse sentido, nota-se que líderes adaptativos conseguem impulsionar mudanças importantes nas organizações, ajudando-as a ficarem mais sustentáveis e competitivas. Portanto, a liderança adaptativa se torna um componente importante para o sucesso da organização nos ambientes atuais (Oliveira; Possamai; Valentina, 2015).

### **4.3 Desafios e limitações da liderança adaptativa**

No início, a análise mostra que, embora a liderança adaptativa seja muito valorizada como uma forma eficiente de liderar no mundo atual, aplicá-la na prática apresenta vários obstáculos relacionados à estrutura das organizações. Entre esses desafios, destaca-se a resistência à mudança, que ainda aparece de forma muito marcante em ambientes organizacionais mais tradicionais. Pode-se perceber que estruturas rígidas e culturas conservadoras dificultam a adoção de práticas adaptativas, impedindo que os líderes atuem de forma eficaz. Nesse contexto, a habilidade do líder em gerenciar processos de mudança é muito importante, mas nem sempre recebe o apoio institucional necessário, o que prejudica o resultado (Costa; Tavares, 2024).

Dessa forma, a resistência organizacional torna-se uma barreira importante. Além disso, percebe-se que a liderança adaptativa exige um grau elevado de maturidade organizacional, tanto dos líderes quanto dos colaboradores, algo que não é comum em todas as organizações. A análise mostra que usar esse método requer um ambiente que valorize a autonomia, a participação e a aprendizagem constante, algo que nem sempre está totalmente presente.

Nesse caso, a falta de uma cultura organizacional que apoie pode atrapalhar a aplicação de práticas adaptativas, diminuindo os benefícios que elas podem trazer. Estudos mostram que como uma liderança é eficaz depende do ambiente em que é aplicada (Barreto *et al.*, 2013).

Portanto, o ambiente da empresa afeta diretamente a forma como a liderança é exercida. Outra forma de ver é que a complexidade das relações dentro das organizações também é um grande desafio para a liderança adaptativa, principalmente quando se trata de lidar com diversos interesses e expectativas diferentes. Os líderes têm que trabalhar com várias partes interessadas, que muitas vezes querem coisas diferentes, o que exige que eles possuam boas habilidades para negociar e tomar decisões. Nesse contexto, a dificuldade em equilibrar essas demandas pode causar conflitos dentro da equipe e afetar o funcionamento da empresa. A análise mostra que a liderança envolve a criação de relações estratégicas que, muitas vezes, não são fáceis de controlar (Benedetti; Hanashiro; Popadiuk, 2004).

Assim, gerenciar interesses é algo que sempre apresenta desafios. Ademais, a necessidade de tomar decisões em ambientes incertos e com pouca informação também é uma limitação importante da liderança adaptativa. Percebe-se que, em muitos casos, os líderes têm que tomar decisões mesmo sem ter todos os dados que precisam, o que pode aumentar o risco de cometer erros e fazer escolhas erradas. Nesse contexto, a busca por resultados rápidos pode prejudicar a qualidade das decisões, principalmente em empresas que priorizam o desempenho imediato. As evidências mostram que a complexidade dos cenários organizacionais exige dos líderes uma grande capacidade de análise, que nem sempre está completamente desenvolvida (Oliveira; Possamai; Valentina, 2015). Assim, a incerteza se torna algo difícil de lidar. Outro ponto importante é a dificuldade em desenvolver as competências socioemocionais essenciais para a liderança adaptativa, já que essas habilidades nem sempre são valorizadas nos cursos de formação profissional.

A análise mostra que qualidades como empatia, comunicação e inteligência emocional são essenciais para o desempenho do líder, principalmente em situações de mudança. No entanto, se um líder não tiver essas habilidades, pode ter dificuldade em liderar as equipes de forma eficiente.

Estudos mostram que liderar com habilidades de relacionamento é importante para aumentar o envolvimento das pessoas na empresa, mas ainda tem dificuldades para ser desenvolvida (Chavaglia *et al.*, 2013). Assim, o fator humano mostra-se como uma limitação importante. Além disso, percebe-se que a aplicação da liderança adaptativa pode criar certa ambiguidade sobre o papel do líder na organização, especialmente em estruturas mais hierarquizadas.

A mudança de métodos tradicionais para formas mais adaptáveis pode causar medo tanto nos líderes quanto nos que seguem suas orientações, tornando mais difícil definir o que cada pessoa deve fazer e até onde pode atuar. Nesse contexto, a falta de organização clara pode prejudicar a liderança, causando desentendimentos e falta de sintonia. A análise mostra que mudanças nos estilos de liderança precisam de ajustes na estrutura da organização, mas esses ajustes nem sempre são feitos da forma completa e correta (Calvosa; Ferreira, 2023). Assim, a mudança de modelos se mostra como um desafio. Da mesma forma, vê-se que a liderança adaptativa pode enfrentar dificuldades em ambientes organizacionais que não valorizam a inovação e a experimentação.

Em lugares onde cometer erros é punido e manter a estabilidade é mais importante, o líder adaptativo tem suas ações limitadas, o que torna difícil introduzir novas práticas. Nesse caso, a cultura da empresa é muito importante para que uma liderança adaptativa funcione bem. As evidências mostram que a inovação só acontece em ambientes que permitem experimentar e aprender, algo que não é sempre encontrado nas organizações (Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024). Assim, a cultura organizacional pode atrapalhar a capacidade de adaptação. Além disso, a grande quantidade de responsabilidades que os líderes atuais têm que assumir também é um desafio importante, já que se espera que esses profissionais atuem de forma multifuncional e com uma visão muito estratégica.

A liderança adaptativa exige que o líder atue como gestor, facilitador, mentor e promotor de mudanças ao mesmo tempo, o que pode causar cansaço e afetar o desempenho dele. Nesse contexto, a falta de apoio organizacional adequado pode piorar esse problema, tornando mais difícil o trabalho do líder. Estudos mostram que a liderança atual tem muitas exigências difíceis que precisam de apoio institucional constante (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015).

Assim, a sobrecarga aparece como um fator limitante. Por fim, a análise dos resultados mostra que, embora a liderança adaptativa traga muitas vantagens para o ambiente organizacional, seu sucesso depende de vários fatores que estão interligados, como a cultura da organização, as habilidades das pessoas e o apoio das instituições.

A falta de sincronia entre esses elementos pode atrapalhar a aplicação dessa abordagem, restringindo suas vantagens. Nesse sentido, vê-se que a liderança adaptativa não é uma solução que serve para todos, mas uma prática que precisa de condições especiais para ser usada corretamente. Assim, o sucesso dela está ligado à habilidade das organizações em criar ambientes que ajudem as pessoas a se adaptarem e a inovarem (Vizeu, 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou que a liderança adaptativa é uma habilidade muito importante para lidar com as mudanças que acontecem no mundo corporativo atual. A análise mostrou que, em lugares onde há muita incerteza, complexidade e mudanças frequentes, o líder precisa usar formas de atuar que vão além dos métodos tradicionais, exigindo uma atitude flexível, estratégica e focada no desenvolvimento constante. Nesse sentido, a liderança adaptativa se destaca por conseguir juntar várias habilidades, ajudando a criar inovação, envolvimento e resiliência nas organizações. Percebeu-se que a eficácia dessa forma de trabalho depende muito da habilidade do líder em entender bem as situações que estão em constante mudança, tomar decisões mesmo quando não tudo está claro e envolver os colaboradores de maneira ativa nos processos da empresa. Além disso, pontos como comunicação, inteligência emocional e criação de relações de confiança foram muito importantes para reforçar as equipes e para levar as mudanças de forma mais eficaz. Assim, a liderança adaptativa ajuda muito a formar ambientes organizacionais mais empenhados em trabalhar juntos e prontos para lidar com dificuldades. No entanto, também se constatou que a aplicação desse método tem algumas dificuldades significativas, principalmente em empresas com estruturas muito rígidas, culturas que não aceitam mudanças facilmente ou que não valorizam a inovação.

Esses fatores podem prejudicar o desempenho da liderança adaptativa, mostrando que é necessário sincronizar as práticas de gestão, a cultura da empresa e o crescimento das habilidades dos profissionais. Portanto, percebe-se que a liderança adaptativa não deve ser vista como um tipo de liderança sozinho, mas como um grupo de ações que dependem de um ambiente organizacional adequado para funcionar bem. Portanto, destaca-se a necessidade de dedicar recursos ao treinamento de líderes capazes de enfrentar os desafios atuais, o que ajuda as organizações a serem mais sustentáveis e a ter melhor desempenho no futuro.

## 6 REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/w5bvvrXRJ4X3Q73m8z9q6XkH/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/67kboxgzVbRHyhLZSsvTDLNn/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

BENEDETTI, Maurício Henrique; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; POPADIUK, Silvio. **Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados**. Organizações & Sociedade, v. 11, n. 31, p. 59-76, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/gQzGvTkjp6RvmPqxmvwzFQy/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38274>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fábio. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?** Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/11016>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FERREIRA, Marcos; muito provavelmente coautores conforme a publicação original. **Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 29, n. 1, p. 224-260, 2023. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/125771>. Acesso em: 26 mar. 2026.

CHAVAGLIA, Suzel Regina Ribeiro; DELA COLETA, Marília Ferreira; DELA COLETA, José Augusto; MENDES, Isabel Amélia Costa; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Adaptação e validação da Escala de Liderança Carismática Socializada**. Acta Paulista de Enfermagem, v. 26, n. 5, p. 444-454, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/LMbBMywB4ZTZGH6hHS6SgfJ/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; TAVARES, Elaine Maria. **A liderança vai embora, e agora? Mudança organizacional em um parque tecnológico**. Revista de Administração Contemporânea, v. 28, n. 1, e230087, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Q8Kp6GX6jhcf9bvsBVKNfpB/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, ed. 80, n. 1, p. 200-221, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Liderança: um retrato da produção científica brasileira**. Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Bk7gsJN8JZ4NyDRRYbJ7fmr/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

GALVÃO, Cristina Maria; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; SAWADA, Namie Okino; MENDES, Isabel Amélia Costa. **Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira**. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 31, n. 2, p. 227-236, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/R4CsyT3mbzMg7sRv7Bdsmgr/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

GALVÃO, Cristina Maria; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; SAWADA, Namie Okino; DELA COLETA, José Augusto. **Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 6, n. 1, p. 81-90, 1998. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rlae/article/view/1280>. Acesso em: 26 mar. 2026.

GODOY, Maria Teresa Tavares Tomé de; MENDES, Liliane; outros autores conforme a publicação original. **Competência adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. especial, p. 742-756, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/82421>. Acesso em: 26 mar. 2026.

GOMES, A. Rui; CRUZ, José. **Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança**. Psicologia USP, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pusp/a/4MZyfJcqKnjGfbrG6DRjqPL/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. **Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura**. Production, v. 21, n. 3, p. 404-416, 2011. Disponível em: <https://www.prod.org.br/doi/10.1590/S0103-65132011005000046>. Acesso em: 26 mar. 2026.

MANTOVANI, Dante; DUTRA, Joel Souza; VASCONCELLOS, Liliana. **A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos millennials**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 19, n. 1, p. 164-189, 2024. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/63154/41320>. Acesso em: 26 mar. 2026.

MOURA, Denise de; TOMEI, Patricia Amélia. **Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO): proposição de framework**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 23, n. 3, p. 536-556, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/CZ8XH9bn6s44PMvTjZp59gh/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

MOURA, André Almeida de; HAYASHIDA, Karen Yukari; BERNARDES, Andrea; ZANETTI, Aline Cristina de Souza; GABRIEL, Carmen Silvia. **Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 72, supl. 1, p. 315-320, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/Vy8nTzZBQpXvn3zPJQwCzZb/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

OBADIA, Isaac José; VIDAL, Mario Cesar Rodriguez; MELO, Paulo Fernando Frutuoso e. **Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional**. Gestão & Produção, v. 14, n. 1, p. 125-138, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/y4fsrbSFZcrhH6p49k5DLnp/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

OLIVEIRA, Marco Aurélio de; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luis Veriano Oliveira Dalla. **Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado**. Production, v. 25, n. 2, p. 379-390, 2015. Disponível em: <https://prod.org.br/article/doi/10.1590/0103-6513.011411>. Acesso em: 26 mar. 2026.

PASCHOIOTTO, Waldemir Paulino; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; SILVA, Solange Maria da. **Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa**. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 1, e2023-0037, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/90785>. Acesso em: 26 mar. 2026.

PINTO, Mario Couto Soares; SOUZA, Cristina Lyra Couto de. **Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 3, p. 609-634, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Bkr43Q6n8sXF59bRgXgLnzG/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina. **The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors.** Psico-USF, v. 20, n. 3, p. 493-504, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psuf/a/jvw7Gcrb9rhz9Djn4ps8CJm/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

SANTOS, Alã Y. P.; SPERS, Renata G. **Como mensurar a resiliência organizacional? Validando um modelo simplificado.** Revista de Administração Mackenzie, v. 24, n. 6, eRAMD230007, p. 1-33, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/HWvRMRWkkLLdFS6YDVfqZny/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

SILVA, Antonio dos Santos; CARVALHO NETO, Antonio. **Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática.** Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/jhfNT9fCSqrjNPn8rtNdzzC/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

SILVA, Marcos Antonio da; GALVÃO, Cristina Maria. **Aplicação da liderança situacional na enfermagem de centro cirúrgico.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 41, n. 1, p. 104-112, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/ZVRsMPVwG5tkRMdYzGZYqky/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. **Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly.** Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Qcdz5sTf3zQ7zVgWcntK79g/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de; CYRINO, Alvaro Bruno; D'OLIVEIRA, Lucas Martins; PRALLON, Erik Proença. **Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia.** Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n. 4, p. 917-929, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Kq5T4hFcMnjw8bH3RpZ93cG/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

VIZEU, Fábio. **Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa.** Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/1682>. Acesso em: 26 mar. 2026.



