

LIDERANÇA ADAPTATIVA EM TEMPOS DE INCERTEZA: CRISES E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS⁵

Francys Restell Del Hoyo⁶

RESUMO

Este artigo de revisão explora a liderança adaptativa como uma abordagem crucial para navegar em ambientes de incerteza, crises e mudanças contínuas, diferenciando-a da liderança tradicional. A liderança adaptativa enfatiza a flexibilidade, a experimentação, a colaboração e o aprendizado contínuo, sendo habilidades essenciais para enfrentar desafios imprevisíveis. Por meio de uma revisão sistemática da literatura de cunho crítico-reflexivo, foram identificados os fatores organizacionais que facilitam a formação de líderes adaptativos e suas características. Além disso, o estudo aborda a influência desses líderes na cultura organizacional e na formação de equipes de alta performance. O contexto da pandemia de COVID-19 é utilizado para ilustrar a necessidade de inovação e adaptação organizacional, bem como o impacto nas emoções e bem-estar dos colaboradores. É ressaltada a importância da inteligência emocional na gestão de emoções e na construção de um ambiente de confiança para o sucesso organizacional em um mundo em

⁵ Nota do Autor: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁶ E-mail francysdelhoio@gmail.com e Mini Currículo: Graduado em Administração e Teologia, com múltiplos MBAs em Coaching, Marketing e Treinamento Corporativo, especialização em Docência e Gestão em Ensino Superior, mestrado e doutorado em Teologia (Bolsista CAPES). Experiência em desenvolvimento de líderes, consultoria empresarial, treinamentos corporativos, palestras, docência em graduação e pós-graduação, e gestão acadêmica. VP Executivo da Neurobusiness Brasil, cientista comportamental e Master em Neurobusiness.

constante transformação. A resiliência organizacional, definida como a capacidade de absorver choques e evoluir positivamente, é apresentada como um pilar para a sustentabilidade em cenários voláteis.

Palavras-chave: Liderança adaptativa; orquestração; gestão de equipes; gestão da mudança; inovação organizacional; inteligência emocional; resiliência organizacional; gestão de crises.

1. Introdução

O cenário global contemporâneo é caracterizado por uma volatilidade e incerteza crescentes, com mudanças abruptas e imprevistas se tornando a norma. Eventos disruptivos, como crises sanitárias (ex: pandemia de COVID-19), mudanças econômicas e inovações tecnológicas, exercem um impacto significativo sobre as organizações, demandando uma capacidade de liderança que transcende as abordagens tradicionais. Nesse contexto, a liderança adaptativa emerge como uma competência essencial para guiar equipes e organizações com eficácia, promovendo resiliência, flexibilidade e inovação para enfrentar os desafios emergentes e capitalizar as oportunidades que surgem em meio à adversidade.

A orquestração de equipes é frequentemente comparada à condução de uma sinfonia, onde o gestor atua como maestro, coordenando os diferentes talentos e perspectivas dos membros da equipe para alcançar uma harmonia organizacional. Essa metáfora se torna ainda mais pertinente em tempos de crise, onde o gestor precisa demonstrar proficiência em identificar demandas individuais e coletivas, adaptando estratégias e fomentando a colaboração para superar obstáculos e alcançar resultados excepcionais (Thommes et al., 2024). No entanto, a orquestração de equipes multidisciplinares enfrenta desafios complexos atrelados a características individuais, culturais e ambientais, os quais são amplificados por fatores como políticas organizacionais, estruturas de comunicação, mudanças no mercado e pressões competitivas (Ali, Wang & Johnson, 2020; Chiu et al., 2021; Derue et al., 2011).

A relevância da gestão de crises e da resiliência organizacional tem crescido exponencialmente, pois as crises podem impactar não apenas os

resultados financeiros, mas também a reputação, a cultura e a sustentabilidade a longo prazo das organizações. Compreender os elementos que contribuem para uma gestão eficaz de crises e para o desenvolvimento da resiliência organizacional é fundamental para a sobrevivência e o sucesso das empresas no mercado contemporâneo. A problematização reside na identificação de estratégias e práticas que diferenciam as organizações resilientes daquelas que falham diante de adversidades.

Diante deste cenário, este estudo de revisão é ancorado por questões de pesquisa centrais, que buscam:

- Diferenciar a liderança adaptativa da liderança tradicional em sua abordagem para lidar com mudanças e crises organizacionais.
- Identificar os fatores organizacionais que apoiam o processo de liderança adaptativa nas organizações.
- Elucidar as características de um líder adaptativo que contribuem para a formação de equipes de alto desempenho e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Adicionalmente, pretende-se explorar como a pandemia de COVID-19 serviu como um catalisador para a inovação e adaptação, e as emoções e sensibilidades desenvolvidas pelos colaboradores em função da situação pandêmica.

2. Metodologia de Revisão

Para responder às questões de pesquisa propostas, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, de cunho crítico-reflexivo, com o propósito de explorar em profundidade o campo de estudo da liderança adaptativa em tempos de incerteza. Esta abordagem metodológica permite compilar, analisar e sintetizar os conhecimentos já publicados, fundamentando teoricamente o estudo, identificando lacunas e delineando direções para futuras pesquisas.

Para a revisão da literatura sobre gestão de crises e resiliência organizacional, a coleta de dados envolveu uma busca sistemática por publicações relevantes, como artigos de periódicos, livros, teses e dissertações, em bases de dados acadêmicas e bibliotecas digitais

reconhecidas na área de administração e gestão de empresas. A análise dos dados coletados foi realizada por meio da leitura crítica dos textos selecionados, visando identificar, comparar e sintetizar as principais teorias, modelos, estratégias e achados empíricos.

3. Desenvolvimento

3.1. Compreendendo a Liderança Adaptativa

3.1.1. Definição e Origens

A liderança adaptativa tem sua origem na Teoria da Evolução de Charles Darwin, que postula que as organizações que sobrevivem no mercado são aquelas que melhor se adaptam a ele. Essa perspectiva inspirou pesquisadores a explorar como os princípios da adaptação poderiam ser aplicados ao contexto da liderança e gestão organizacional (Heifetz & Linsky, 2014; Udod et al., 2024).

De forma geral, a liderança adaptativa é entendida como a habilidade de se ajustar às demandas em constante evolução e responder de forma flexível e criativa a situações complexas e imprevisíveis (Thommes et al., 2024). Ela capacita o gestor a reconhecer e abordar as necessidades individuais e coletivas da equipe, promover a colaboração e a inovação, e cultivar um ambiente de trabalho resiliente e adaptável diante das mudanças. Contudo, a liderança adaptativa transcende a mera habilidade de gerir equipes em tempos de mudança; é uma filosofia que abraça a fluidez e a flexibilidade como princípios orientadores (Naseer, Chughtai & Syed, 2023). Vai além das estratégias convencionais, incorporando uma mentalidade de aprendizado contínuo e adaptação rápida. Líderes adaptativos não apenas respondem às crises, mas as antecipam e se preparam para elas, cultivando uma cultura organizacional que valoriza a experimentação, a inovação e a resiliência (Seibel et al., 2023).

Além disso, a liderança adaptativa reconhece a importância da diversidade de pensamento e experiência, buscando integrar uma ampla gama de perspectivas para solucionar problemas de forma mais criativa e eficaz. Em última análise, ela busca moldar ativamente o futuro, capacitando as

organizações a prosperar em um mundo em constante evolução (Boyar, Savage & Williams, 2023).

3.1.2. Diferença entre Liderança Adaptativa e Tradicional

Em comparação com a liderança tradicional, a liderança adaptativa se diferencia pela sua abordagem orientada para o futuro e focada na criação de resiliência e inovação. Enquanto a liderança tradicional muitas vezes se concentra na manutenção do *status quo* e na aplicação de soluções conhecidas a problemas familiares, a liderança adaptativa valoriza a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de aprendizado contínuo (Ayodeji-Ogundiran, Burrell & Lewis, 2021). Líderes adaptativos estão constantemente avaliando novas informações, buscando diferentes perspectivas e ajustando suas estratégias de acordo com as demandas do ambiente.

Um dos principais desafios de adotar a liderança adaptativa é a resistência à mudança por parte dos líderes e membros da equipe (Mckimm et al., 2023). Muitas vezes, as pessoas estão acostumadas a abordagens tradicionais de liderança que enfatizam a autoridade e o controle, podendo sentir-se desconfortáveis com a ideia de compartilhar poder e responsabilidade. A liderança adaptativa requer um alto nível de flexibilidade e habilidades de comunicação interpessoal, o que nem todos os líderes possuem naturalmente. Superar esses obstáculos exige um compromisso firme com o desenvolvimento de habilidades adaptativas e uma cultura organizacional que valorize a experimentação e a aprendizagem contínua (Mehta, Yurkofsky & Frumin, 2023; Aron-Said & Castillo-Jara, 2022).

3.1.3. O Papel da Liderança em Tempos de Crise e Incerteza

A liderança em tempos de crise e incerteza é imperativa. Crises sanitárias como a pandemia da COVID-19, mudanças econômicas e inovações tecnológicas exercem um impacto significativo sobre as empresas, demandando uma capacidade de liderança superior à abordagem tradicional (Garavaglia, Sancino & Trivellato, 2021). Líderes adaptativos são essenciais

para guiar suas equipes com eficácia, promovendo resiliência, flexibilidade e inovação para enfrentar os desafios emergentes e capitalizar as oportunidades em meio à adversidade (Chiu et al., 2021).

A liderança é a habilidade de um indivíduo de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros (House et al., 1999). Diferente da gestão, que se concentra em dar ordens, premiar e punir, a liderança consiste em "mobilizar, inspirar, encorajar e conduzir as pessoas por caminhos e para destinos com os quais se identificam" (Rego & Cunha, 2016). Em situações de crise, os líderes são administradores de conflitos, treinadores que definem papéis e ajudam a melhorar o desempenho no trabalho (Robbins, 2005).

A complexidade e incertezas aumentam drasticamente durante crises, tornando indispensável a existência de um líder com competências essenciais para melhorar e incentivar o desempenho adaptativo (Dunn, 2020). Um bom líder em tempos de incerteza compreende e define uma estratégia, fortalece a organização, envolve as pessoas e sabe influenciar e liderar a si próprio e aos outros para o melhor contexto (Gurr & Drysdale, 2020). A pandemia, de fato, "colocou à prova a liderança", evidenciando que ser um bom líder em um período de crise é ser uma ajuda na formação da empresa para responder a eventos inesperados (Gurr & Drysdale, 2020).

3.2. Fatores Organizacionais e Características do Líder Adaptativo

3.2.1. Fatores Organizacionais que Impactam a Liderança Adaptativa

A adoção e implementação da liderança adaptativa em contextos organizacionais são influenciadas por uma série de fatores, que podem ser facilitadores ou dificultadores.

Fatores Facilitadores:

- **Cultura Organizacional Flexível:** Uma cultura flexível e receptiva à inovação facilita a adoção da liderança adaptativa (London, 2023; Nebiyu & Kassahun, 2021). Organizações que valorizam a adaptabilidade e o

aprendizado contínuo são mais propensas a implementar práticas de liderança adaptativa.

- **Liderança de Apoio:** A presença de líderes comprometidos e influentes que apoiam ativamente a mudança e promovem uma cultura de colaboração e experimentação é fundamental (Nebiyu & Kassahun, 2021).

- **Comunicação Transparente:** Uma comunicação aberta e transparente em todos os níveis da organização é crucial para criar um ambiente propício, permitindo que os funcionários se sintam capacitados a compartilhar ideias e preocupações.

- **Recursos Disponíveis:** A disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos e humanos pode facilitar a implementação da liderança adaptativa através do investimento em treinamento, desenvolvimento e infraestrutura de suporte.

- **Estrutura Organizacional Ágil:** Uma estrutura organizacional ágil e flexível pode facilitar a implementação da liderança adaptativa, permitindo rápida tomada de decisões e adaptação a mudanças no ambiente externo.

- **Histórico de Inovação:** Empresas com um histórico de inovação e experimentação tendem a ser mais receptivas à liderança adaptativa.

- **Estratégia Organizacional Alinhada:** A congruência entre a estratégia organizacional e a abordagem de liderança pode facilitar a adoção da liderança adaptativa, garantindo que os objetivos e valores estejam alinhados com a flexibilidade e a inovação.

Fatores Dificultadores:

- **Cultura Organizacional Rígida:** Uma cultura organizacional rígida e resistente à mudança pode representar um grande obstáculo, impedindo a flexibilidade e a experimentação necessárias.

- **Falta de Recursos:** A falta de recursos financeiros, tecnológicos e humanos pode limitar a capacidade da organização de implementar práticas de liderança adaptativa (Mukaram et al., 2021).

- **Resistência à Mudança:** A resistência à mudança por parte dos membros da equipe e líderes existentes pode representar um grande obstáculo

(Mckimm et al., 2023). Superar isso exige esforços adicionais de conscientização e engajamento.

- **Práticas de Liderança Antigas e Arraigadas:** A transformação da liderança tradicional em adaptativa pode ser desafiadora devido à necessidade de desaprender práticas antigas e arraigadas (Doyle, 2017).

A receptividade à liderança adaptativa pode variar entre diferentes tipos de empresas, setores e culturas organizacionais. Empresas de tecnologia e *startups* tendem a ser mais propensas à inovação, enquanto setores altamente regulamentados, como financeiro e saúde, podem enfrentar mais desafios (Yukl & Mahsud, 2010).

3.2.2. Características de um Líder Adaptativo

As empresas esperam que os líderes adaptativos sejam capazes de enfrentar com eficácia os desafios de um ambiente de negócios em constante mudança. Eles são vistos como catalisadores de mudança e inovação, capazes de inspirar e mobilizar suas equipes para alcançar objetivos desafiadores (Dunn, 2020). As características-chave de um líder adaptativo incluem:

- **Flexibilidade:** Capacidade de se ajustar rapidamente a novas circunstâncias e adotar diferentes abordagens conforme necessário (Garver et al., 2020).

- **Empatia:** Habilidade de compreender as necessidades, preocupações e perspectivas dos membros da equipe, demonstrando interesse genuíno (Bonaparte & Da Rosa Simões, 2022; Bezerra et al., 2023).

- **Comunicação Transparente:** Prática de fornecer informações abertas, honestas e claras, promovendo uma cultura de transparência e confiança (Bonaparte & Da Rosa Simões, 2022).

- **Inovação:** Estímulo e apoio à experimentação e à busca de soluções criativas para os desafios organizacionais, encorajando uma cultura de inovação e aprendizado contínuo (Seibel et al., 2023).

- **Adaptabilidade:** Capacidade de se ajustar às demandas em constante mudança do ambiente organizacional, mantendo-se ágil e flexível diante de desafios e oportunidades (Thommes et al., 2024).

- Colaboração: Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, onde os membros da equipe são incentivados a compartilhar ideias, experiências e recursos para alcançar objetivos comuns (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009; Anacleto et al., 2023).

- Visão de Longo Prazo: Foco em objetivos e estratégias de longo prazo, priorizando a sustentabilidade e o crescimento da organização sobre ganhos de curto prazo.

- Resiliência: Capacidade de lidar com adversidades e incertezas com calma e determinação, mantendo o foco nos objetivos organizacionais apesar dos desafios (Fausett et al., 2023).

Líderes adaptativos cultivam uma cultura organizacional que valoriza a experimentação, a inovação e a resiliência, encorajando os membros da equipe a abraçarem o desconhecido com coragem e determinação (Seibel et al., 2023).

3.3. Equipes de Alto Desempenho, Cultura Organizacional e Inovação

3.3.1. Liderança Adaptativa e Equipes de Alto Desempenho

A liderança adaptativa desempenha um papel estratégico na construção de equipes de alto desempenho. Líderes adaptativos reconhecem e valorizam as habilidades individuais e experiências únicas de cada membro da equipe, promovendo uma cultura de inclusão e respeito à diversidade. Isso cria um ambiente onde os membros da equipe se sentem valorizados e motivados, aumentando a satisfação, o engajamento e, conseqüentemente, a colaboração e o trabalho em equipe (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

Líderes adaptativos estão constantemente avaliando as necessidades da equipe e ajustando suas estratégias de liderança. Em momentos de mudança ou incerteza, eles podem adotar uma abordagem mais transparente e comunicativa para manter os membros informados e engajados. Em períodos de estabilidade, podem promover um ambiente de autonomia e criatividade, incentivando soluções inovadoras.

O trabalho em equipe é cada vez mais valorizado, sendo o principal meio para realizar o trabalho no mundo. As organizações utilizam as equipes como estratégia de gestão para aumentar a produtividade, diminuir custos, potencializar o aprendizado e obter soluções mais criativas (Costa, 2012). Uma equipe de trabalho é um conjunto de pessoas com atitudes e valores semelhantes que interagem, desempenhando diferentes papéis alinhados com a cultura organizacional para atingir objetivos comuns (Costa, 2012).

3.3.2. Liderança Adaptativa e Fortalecimento da Cultura Organizacional

A liderança adaptativa contribui para o fortalecimento da cultura organizacional ao cultivar valores como resiliência, aprendizado contínuo e agilidade. Ao modelar esses comportamentos, líderes inspiram os membros da equipe a buscar os mais altos padrões de desempenho e excelência. Isso cria uma cultura de alto desempenho onde os funcionários se sentem motivados a buscar melhoria e inovação (Fausett et al., 2023). A resiliência permite que a organização se recupere rapidamente de contratempos, aprenda com suas experiências e continue avançando.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da resiliência. Uma cultura que promove a adaptabilidade, a aprendizagem e o suporte mútuo entre os colaboradores pode aumentar significativamente a capacidade de uma organização de navegar por crises (Leite et al., 2023).

3.3.3. O Papel da Inovação em Tempos de Crise

A inovação organizacional é um procedimento pró-ativo no qual a empresa pode elaborar um novo conhecimento para a resolução dos problemas que vai identificando. Em um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, a inovação é crucial para a sustentabilidade econômica e a competitividade (Martins, 2018).

A inovação deve ser entendida não apenas pela dimensão tradicional da "tecnologia dura", mas também como "tecnologia suave" – mudanças na

gestão e na organização – e nos valores intangíveis do conhecimento e da criatividade (Carvalho et al., 2011). O Manual de Oslo (OCDE, 2005) caracteriza a inovação em quatro tipos:

- Inovação de Produto: Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado.
- Inovação de Processos: Objetiva reduzir custos de produção ou distribuição, melhorar a qualidade ou produzir/distribuir produtos novos/melhorados.
- Inovação de Marketing: Foco nas necessidades dos consumidores para entrar em novos mercados ou posicionar o produto.
- Inovação Organizacional: Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas.

Em tempos de crise, as organizações devem ser inovadoras, pois negócios inovadores tendem a ajustar-se mais facilmente (Kuckertz et al., 2020). A pandemia de COVID-19, por exemplo, acelerou a transformação digital das empresas, tornando o uso da tecnologia essencial para a sobrevivência (Jornal de Negócios, 2021). O confinamento foi, inclusive, favorável à inovação (37,8% dos inquiridos concordam) e serviu para testar a capacidade de inovação das organizações (89% concordam).

3.4. O Contexto da Pandemia COVID-19: Desafios e Respostas Adaptativas

3.4.1. Impacto da COVID-19 nas Organizações e Liderança

A pandemia de COVID-19, iniciada em dezembro de 2019 na China (Wahed et al., 2020), obrigou as pessoas a mudarem a forma como vivem, trabalham e socializam, alterando radicalmente a dinâmica das instituições. As organizações tiveram que se adaptar à nova realidade sob pressão, através da inovação, preocupadas com sua continuidade no mercado (Costa, 2012).

Medidas como o teletrabalho obrigatório e o distanciamento social, implementadas para conter o vírus, levaram a um avanço muito elevado das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e, conseqüentemente, à

criação de novos empregos executados à distância (Ozimek, 2020). As empresas encararam esse cenário como uma oportunidade para o crescimento, inovando em formas de trabalho para atrair clientes e aumentar a competitividade em períodos críticos. A produtividade em Portugal aumentou no teletrabalho devido à flexibilidade nos horários, maior autonomia, ambiente mais confortável, maior capacidade de concentração e menos tempo perdido em deslocações (Robert Walters, 2020).

Contudo, a mudança não foi isenta de desafios. Problemas tecnológicos foram um obstáculo inicial, e o trabalho à distância não é perfeito, com certas atividades (negociações, decisões críticas, *brainstorming*) sendo mais eficazes presencialmente.

A liderança ganhou ainda mais importância para a sobrevivência das organizações após a pandemia, visto que colaboradores e clientes se encontraram em um cenário desconhecido. A complexidade e as incertezas aumentaram dentro das empresas e em suas lideranças (Dunn, 2020). A pandemia testou a liderança, mostrando que um bom líder em crise é fundamental para ajudar a empresa a responder a eventos inesperados (Gurr & Drysdale, 2020). Nesse período, surgiram líderes com postura inclusiva, empatia, comunicação assertiva e mente aberta, e outros com uma postura de servidor que valoriza as opiniões, elogia, encoraja e apoia o crescimento (Rego & Cunha, 2016).

3.4.2. Impacto da COVID-19 nas Equipes e no Bem-Estar

O trabalho à distância imposto pela pandemia gerou uma grande experiência social, mas também um impacto significativo nas estruturas de gestão de pessoas. O departamento de Recursos Humanos teve de fazer um esforço para apoiar os trabalhadores, líderes e manter as organizações conectadas e produtivas. Apesar do distanciamento, houve um esforço para manter a proximidade através de comunicação regular, e os trabalhadores desenvolveram maior tolerância, proximidade e preocupação com o bem-estar dos colegas, humanizando as relações pessoais no ambiente empresarial.

No entanto, as medidas de isolamento e distanciamento social provocaram inúmeras alterações na vida e rotina das pessoas, levando a crises na saúde pública e na economia (Estrada & Koutronas, 2020). O distanciamento social pode levar à solidão devido à ausência de interação com colegas, e a ausência de supervisão pode causar desorganização ou falta de foco (Larson et al., 2020). A insegurança no emprego, a diminuição da motivação e os problemas de saúde foram preocupações significativas para os trabalhadores.

O acompanhamento da saúde mental das equipes foi substancial. Muitos membros sentiram ansiedade e estresse provocados pela pandemia. Os sentimentos que desequilibraram o estado de bem-estar psicológico incluíram: confinamento, tédio, angústia, confusão, insegurança, frustração, raiva, incerteza, preocupações com falta de alimentos, solidão, medo da perda de emprego/renda e preocupações com endividamento (Brooks et al., 2020).

As empresas se preocuparam em fornecer as condições mínimas para os trabalhadores executarem suas tarefas à distância. Em uma pesquisa, 51% dos respondentes indicaram que as empresas estiveram disponíveis para acompanhar e apoiar a saúde mental dos trabalhadores, através de consultas de psicologia, programas de apoio, reuniões *online*, sessões de *mindfulness*, diálogo e passatempos.

4. Discussão

A discussão dos resultados obtidos, tanto pela revisão sistemática quanto pelos achados empíricos de um dos estudos, corrobora a tese de que a liderança adaptativa é a abordagem mais eficaz para tempos de incerteza e crise. Ao analisar as três questões de pesquisa propostas inicialmente, é possível traçar um panorama claro das respostas organizacionais e individuais frente aos desafios impostos, como a pandemia de COVID-19.

A primeira questão, "O aparecimento da pandemia conduziu à capacidade de adaptação das organizações face à incerteza?", encontra uma resposta afirmativa e robusta. Os resultados da pesquisa empírica (Tabela 4.3) indicam que a capacidade de adaptação tanto das organizações quanto de

seus membros foi geralmente positiva. Uma parcela significativa de respondentes (43,3%) concordou que os membros da equipe tiveram capacidade de enfrentar eficazmente os desafios, e 43,6% concordaram que a organização é flexível. Essa flexibilidade organizacional se traduz na valorização de trabalhadores flexíveis e na capacidade de captar talentos por parte de líderes que incentivam o desenvolvimento pessoal e o cumprimento das necessidades individuais, aumentando a produtividade. Setores como a saúde, embora altamente impactados, demonstraram uma notável capacidade de adaptação. A maioria dos inquiridos (93,5%) considerou que as medidas de prevenção adotadas nos locais de trabalho foram suficientes, incluindo teletrabalho, uso de máscaras e álcool gel, e separação de espaços. Contudo, foram notadas lacunas, como a falta de apoio psicológico e problemas na gestão de recursos humanos. A dificuldade em adaptar-se à nova realidade foi relatada por 75,9% dos inquiridos, mas a maioria (70%) que trabalhou remotamente não teve dificuldades em regressar ao escritório, destacando a percepção de que o teletrabalho é mais produtivo e menos estressante (Robert Walters, 2020; Pyoria, 2011).

Em relação à segunda questão, "O aparecimento da pandemia permitiu desenvolver novas formas de inovação dentro das empresas?", a resposta também é categoricamente positiva. A inovação empresarial mostrou-se inegavelmente ligada ao desempenho e à sobrevivência em tempos de crise. O teletrabalho, as teleconsultas, o aprimoramento de plataformas digitais para clientes, a criação de estruturas de resposta rápida à pandemia, a formação e o acompanhamento de equipes à distância e as entregas ao domicílio foram algumas das formas de inovação adotadas. Cerca de 82,3% dos inquiridos afirmaram que suas organizações conseguiram inovar para garantir a sobrevivência. A pandemia foi avaliada como tendo um impacto positivo na inovação (87,9%) e melhorou o negócio (70,4%) para a maioria dos respondentes. A inovação organizacional obteve o melhor resultado médio (Tabela 4.21). Isso se alinha com a perspectiva de Peláez et al. (2021) de que a pandemia impulsionou o teletrabalho, a inovação de produtos/serviços e a organização digital. Os incentivos à criatividade dos colaboradores incluíram

monetários, formação, prêmios, progressão na carreira, autonomia e um "banco de ideias". As ideias criativas e inovadoras surgiram de diversas fontes, incluindo os próprios trabalhadores, a direção e a administração, indicando a presença de estilos de liderança democráticos (Natsume, 2016) e autoritários (Corrêa, 2011).

Finalmente, para a terceira questão, "Desenvolveram-se emoções e sensibilidades negativas pelos colaboradores em função da situação pandêmica decorrente da COVID-19?", os resultados revelam que, de fato, houve o desenvolvimento de emoções negativas, mas as organizações buscaram mitigar seus efeitos. A ansiedade foi a principal sensação sentida no início da pandemia, com 41,7% dos inquiridos selecionando como a emoção predominante (Tabela 4.8). Medo, solidão e angústia também foram experimentados, com intensidades variadas. Isso corrobora os achados de Estrada e Koutronas (2020) e Brooks et al. (2020) sobre o impacto psicológico do isolamento social. No entanto, 51% dos respondentes indicaram que suas empresas estiveram disponíveis para acompanhar e apoiar a saúde mental dos trabalhadores, utilizando estratégias como consultas de psicologia, programas de apoio e reuniões online. Essa postura adaptativa das organizações para o bem-estar dos colaboradores foi crucial para manter o engajamento e a produtividade.

Em suma, a liderança adaptativa demonstrou ser fundamental para capacitar as organizações a resistir, adaptar-se e inovar diante da incerteza, ao mesmo tempo em que reconhece e tenta mitigar os impactos humanos das crises.

5. Considerações Finais

A emergência de um mundo em constante transformação, marcado por crises e incertezas sem precedentes, eleva a liderança adaptativa a um patamar de competência estratégica para a sobrevivência e o sucesso organizacional. Este estudo de revisão bibliográfica, embasado em uma análise crítica e sistemática, demonstra que a capacidade de uma organização e de seus líderes em se ajustar, inovar e responder com agilidade a cenários

imprevistos é o que diferencia as entidades resilientes daquelas que sucumbem à adversidade.

A liderança adaptativa, que transcende a mera gestão de crises, impõe-se como uma filosofia organizacional. Ela exige flexibilidade e fluidez para moldar ativamente o futuro, fomentando a experimentação e o aprendizado contínuo (Seibel et al., 2023; Naseer, Chughtai & Syed, 2023). A diferenciação em relação à liderança tradicional é clara: enquanto esta busca manter o *status quo* com soluções conhecidas, a liderança adaptativa é orientada para o futuro, valorizando a resiliência, a inovação e a capacidade de ajustar estratégias conforme as demandas do ambiente (Ayodeji-Ogundiran, Burrell & Lewis, 2021).

Os fatores organizacionais desempenham um papel crucial nesse processo. Uma cultura organizacional flexível e receptiva à inovação, aliada a uma liderança de apoio e a uma comunicação transparente, facilita a transição para práticas adaptativas (London, 2023; Nebiyu & Kassahun, 2021). Em contraste, a resistência à mudança e a carência de recursos podem ser obstáculos significativos (Mckimm et al., 2023; Mukaram et al., 2021). As características dos líderes adaptativos – como flexibilidade, empatia, comunicação transparente, inovação, adaptabilidade, colaboração, visão de longo prazo e resiliência (Fausett et al., 2023; Garver et al., 2020; Thommes et al., 2024) – são fundamentais para orquestrar equipes de alta performance e fortalecer a cultura organizacional.

A pandemia de COVID-19 serviu como um laboratório global de adaptação e inovação. Forçou as organizações a se reinventarem, impulsionando o teletrabalho e a transformação digital (Ozimek, 2020; Peláez et al., 2021). A capacidade de inovar em produtos, processos, marketing e na própria estrutura organizacional foi essencial para a sobrevivência e para a conquista de vantagens competitivas (OCDE, 2005; Kuckertz et al., 2020). No entanto, a adaptação também trouxe desafios significativos no âmbito humano, como o aumento da ansiedade e do medo entre os colaboradores (Brooks et al., 2020). A resposta das organizações, ao oferecer suporte à saúde mental e criar ambientes de trabalho mais flexíveis, demonstrou um reconhecimento

crecente da interdependência entre o bem-estar dos funcionários e a resiliência organizacional.

A resiliência organizacional é a capacidade de uma organização absorver o impacto de choques e adversidades, adaptando-se e evoluindo positivamente (Moura & Tomei, 2021). Ela transcende a soma das resiliências individuais, integrando estratégias, estruturas e culturas que promovem a adaptabilidade e a continuidade dos negócios. O compromisso com o aprendizado contínuo, a inovação e a adaptabilidade é essencial para a construção de organizações verdadeiramente resilientes, capazes de prosperar diante de adversidades e transformar desafios em oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Os resultados deste estudo fornecem *insights* valiosos para líderes, pesquisadores e profissionais interessados em promover a eficácia da liderança adaptativa e usá-la para obter resultados significativos nas organizações e na sociedade em geral.

6. Referências

Aaker, D., & Day, G. (1990). *Marketing Research* (12ª ed.). New York: Wiley.

Alheet, A. F., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.

Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405-423.

Anacleto, A. V., Gomes Júnior, E. P., Tonetti, I., Cunico, T. C., Castro, T. C. D., Carioca, J. M., ... & Marcondes, R. E. D. A. (2023). Desenvolvimento e Retenção de Talentos: Leal Dutra Distribuidora. Projeto Integrado.

Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T. D. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic? *The Lancet*, 395, 931-934.

Aron-Said, V., & Castillo-Jara, S. (2022). Reacting to change within change: adaptive leadership and the Peruvian response to Venezuelan immigration. *International Migration*, 60(1), 57-76.

Ayodeji-Ogundiran, A. I., Burrell, D. N., & Lewis, E. J. (2021). Strategic adaptive leadership and emerging approaches to online marketing of a US small business real estate firm in response to COVID-19. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 11(3), 1-14.

Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 2, 1-11.

Baker, E. L., Irwin, R., & Matthews, G. (2020). Thoughts on adaptive leadership in a challenging time. *Journal of Public Health Management and Practice*, 26(4), 378-379.

Barbosa, A. C. C., Costa, L. A. F. S., & Silva, R. A. F. (2023). Gestão estratégica de pessoas: processo de liderança.

Barroso, A. L. D. & Pascote, I. M. (2024). A influência da comunicação interna no clima organizacional.

Bennis, W. (2015). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Antioch Review*, 73(2), 364–370.

Bezerra, M. T. S., Santos, C. S., & Santos, F. A. T. (2023). Desafios da Nova Gestão de Pessoas: Ambiente de Trabalho Híbrido e Remoto.

Bonaparte, N. & Da Rosa Simões, J. (2022). Manual do líder.

Boyar, S. L., Savage, G. T., & Williams, E. S. (2023). An adaptive leadership approach: The impact of reasoning and emotional intelligence (EI) abilities on leader adaptability. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(4), 565-580.

Brandão, R. F. D. C. B. (2024). O Sacerdócio Cristão de Todos os Crentes.

Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395, 912-920.

Capul, J. Y., & Garnier, O. (1998). *Dicionário de Economia e de Ciências Sociais* (1ª ed.). Lisboa: Plátano-Edições Técnicas.

Carvalho, J. E., Lopes, J. A. A., & Reimão, C. M. (2011). *Inovação, decisão e ética: trilogia para a gestão das organizações* (1ª ed.). Lisboa: Silabo.

Cheng, Y. (2018). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58-68.

Chiu, C. Y., et al. (2021). Leading the team, but feeling dissatisfied: Investigating informal leaders' energetic activation and work satisfaction and the supporting role of formal leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 527-550.

Conner, D. R. (1995). *Gerenciando na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook.

Conway, S., & Steward, F. (2009). *Managing and Shaping Innovation* (1ª ed.). New York: Oxford University Press.

Corrêa, G. M. (2011). *Estilos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal*. São Paulo.

Costa, R. F. (2012). *Equipas de Alto Rendimento – Saber Liderar Equipas de Trabalho* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.

Cunha, E. (2020). *Autismo e inclusão: psicopedagogia e práticas educativas na escola e na família*.

Derue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.

Dias, Á., Elcio, C., Dutschke, G., Pereira, R., & Pereira, L. (2020). Economic Crisis Effects on SME Dynamic. *International Journal of Learning and Change*, 13(1), 3-25.

Doyle, A. (2017). Adaptive challenges require adaptive leaders. *Performance Improvement*, 56(9), 18-26.

Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI* (4ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson.

Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: Leading through complexity. *International Studies in Educational Administration*, 48(1), 31-38.

Estrada, M. R., & Koutronas, E. (2020). The Application of the 2019-nCoV Global Economic Impact Simulator (the 2019-nCoV-GEI-Simulator) in China. China: SSRN.

Fainshmidt, S., Nair, A., & Mallon, M. R. (2017). MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*, 26(6), 1088–1099.

Fausett, C. M., et al. (2023). Adaptive leadership in health care organizations: Five insights to promote effective teamwork. *Psychology of Leaders and Leadership*.

Faver, T. (2024). *Almanaque: Administração pós moderna*.

Feinglass, B. S., & Chiweshe, J. (2020). Navigating through crisis in a pandemic event. *MLO-Online*. Disponível em:

<https://www.mlo-online.com/disease/infectious-disease/article/21142491/navigating-through-crisis-in-a-pandemic-event>.

Ferreira, E. D., Nunes, F. P., & Santos, N. dos. (2020). Análise das diretrizes estratégicas usadas para incorporar a resiliência nos processos organizacionais. *P2P & Inovação*, 6(2), 195-216.

Garavaglia, C., Sancino, A., & Trivellato, B. (2021). Italian mayors and the management of COVID-19: adaptive leadership for organizing local governance. *Eurasian Geography and Economics*, 62(1), 76-92.

Gandini Filho, M. M. (2024). O Impacto do Marketing Digital no Empreendedorismo Durante a Pandemia: uma Análise Bibliográfica e Estudo de Caso.

Garver, K. A., Young, A. M., Fessel, D., & Dombrowski, J. C. (2020). How to Be a Positive Radiology Leader in Times of Crisis. *Academic Radiology*, 1116-1118.

Gil, A. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gonçalves, A. C. F., Ribeiro, L. P., & Chaves, H. T. (2024). GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS: IMPACTOS E DESAFIOS NO TRABALHO. *Revista Contemporânea*, 4(3), e3335-e3335.

Gonçalves, V. (2023). Liderando a Transformação Organizacional: O fator humano no desenvolvimento de culturas adaptativas.

Gurr, D., & Drysdale, L. (2020). Leadership for Challenging Times. *International Studies. Educational Administration*, 48(1), 24–30.

Hardingham, A. (2000). *Trabalho em equipe*. São Paulo: Nobel.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2014). *Adaptive leadership: the Heifetz collection* (3 items). Harvard Business Review Press.

Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2), 416-437.

House, R. J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & Koopman, P. L. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In M. J. Gesner, & V. Arnold (Ed.), *Advances in global leadership* (175-233). Stamford: JAI Press.

Jornal de Negócios. (2021). Pandemia rompe velhos hábitos e abre espaço para inovação. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/pandemia-rompe-velhos-habitos-e-abre-espaco-para-inovacao>.

Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 53-71.

Kuckertz, A., Brandle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(e00169), 1–13.

Larson, M., Vianna, L. S. D., & Zuanazzi, A. (2020). Social distancing and loneliness: a rapid review. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 42(3), 296-302.

Leite, F. K., Cruz, A. P. C., Silva, F. M., & Walter, S. A. (2023). Aprendizagem organizacional frente a crises: Um olhar a partir da resiliência organizacional. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo (REAT)*, 17(1), 51.

London, M. (2023). Causes and consequences of adaptive leadership: A model of leaders' rapid responses to unexpected events. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 22.

Mckimm, J., et al. (2023). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical Teacher*, 45(2), 128-138.

Martins, D. B. (2019). Gestão estratégica de resiliência organizacional: trazendo o conceito para a prática. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Martins, J. (2018). *Gestão do Conhecimento: Criação e transferência de conhecimento* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Mehta, J., Yurkofsky, M., & Frumin, K. (2023). Linking Continuous Improvement and Adaptive Leadership. *Educational Leadership*, 79(6), 36-41.

Moher, D., et al. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4, 1-9.

Moura, D. (2022). Gestão estratégica de resiliência organizacional: trazendo o conceito para a prática. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Moura, D., & Tomei, P. A. (2021). Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO): Proposição de framework. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online)*, 23(3), jul.-set.

Mukaram, A. T., et al. (2021). Can adaptive–academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from higher education institutions in

Pakistan in the light of COVID-19. *Management Research Review*, 44(11), 1478-1498.

Muniz, A., Boas, C. V., Pereira, G., Rodrigues, J., & Gonçalves, V. (2020). *Jornada Ágil de Liderança: entenda como desenvolver times protagonistas para resultados inovadores e sustentáveis no mundo digital*. Brasport.

Naseer, S., Chughtai, M. S., & Syed, F. (2023). Do high-performance work practices promote an individual's readiness and commitment to change? The moderating role of adaptive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 899-916.

Natsume, X. (2016). Liderança autocrática, liberal e democrática: qual é a diferença? Disponível em:

<http://www1.treinamentoomongeeoexecutivo.com/?tm=1&subid4=1686728441.0142500000&kw=Online+Courses&KW1=Browse%20Online%20Courses&KW2=Online%20Certi>

[ficcate%20Programs&KW3=Online%20Degree%20Programs&KW4=Online%20School%20Registration&searchbox=0&domainname=0&backfill=0.](http://www1.treinamentoomongeeoexecutivo.com/?tm=1&subid4=1686728441.0142500000&kw=Online+Courses&KW1=Browse%20Online%20Courses&KW2=Online%20Certi)

Nebiyu, K. S., & Kassahun, T. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. *International Journal of Organizational Leadership*, 10.

OCDE. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3ª ed.). França: Eurostat.

Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work*. Disponível em: <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work>.

Peláez, A. L., Erro-Garcés, A., García, F. J. P., & Kiriakou, D. (2021). Working in the 21st Century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, with Unintended Social Consequences. *Information*, 12(9), 377.

Pereira, G. A. (2024). Otimizando implementações tecnológicas: abstração de tarefas na metodologia ágil.

Pyoria, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Robert Walters. (2020). 44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho. Disponível em: <https://www.robertwalters.pt/insights/conselhos-de-contratacao/blog/produtivida-de-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>.

Santos, A. Y. P., & Spers, R. G. (2023). Como mensurar a resiliência organizacional? Validando um modelo simplificado. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 24(6).

Seibel, M., et al. (2023). Advancing Adaptive Leadership Through Adaption-Innovation Theory: Enhancements to The Holding Environment. *Journal of Leadership Studies*, 17(1), 23-29.

Silva, D. L. (2023). O papel da intuição na tomada de decisão de líderes em contexto de crise organizacional.

Sott, M. K., Bender, M. S., & Baum, K. da S. (2024). A arte de orquestrar equipes: o papel da liderança adaptativa em tempos de crise. *Conference Paper*.

Thommes, M. S., et al. (2024). Switching gears: How teams co-construct adaptive leadership style transitions in dynamic contexts. *Organizational Psychology Review*.

Udod, S., et al. (2024). Experiences of Frontline Managers during the COVID-19 Pandemic: Recommendations for Organizational Resilience. *Em Healthcare*. MDPI.

Wahed, W., Hefzy, E., Ahmed, M., & Hamed, N. (2020). Assessment of Knowledge, Attitudes, and Perception of Health Care Workers Regarding COVID-19, A Cross-Sectional Study from Egypt. *Journal of Community Health*, 45(6), 1242-1251.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.