

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: Athena
Laboratório de estudos em organizações, inovação e colaboração**

Área de especialidade: Indivíduos, grupos e organizações

**UMA ANÁLISE DA LIDERANÇA ADAPTATIVA EM CONTEXTOS DE
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

005.122.529-80

Florianópolis

2025

1- INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais, impulsionada pela rápida evolução tecnológica e pela necessidade inovação constante, demanda uma nova abordagem em relação à liderança. Além disso as diferentes gerações dentro de um mesmo ambiente trouxe novos desafios para as organizações, onde essas diferenças podem ser vistas como um problema ou como oportunidades de diferentes visões e abordagens.

O objetivo principal desta pesquisa é, portanto, investigar como diferentes dimensões da liderança adaptativa, como transparência, estabelecimento de limites, adaptação às mudanças e foco no bem-estar da equipe, influenciam os processos de inovação em organizações tecnológicas. A proposta de pesquisa busca identificar práticas de liderança que promovam um ambiente de trabalho coeso, eficiente e adaptável, capaz de estimular a criatividade, a colaboração e o aprendizado contínuo. Além disso, a proposta de estudo também busca examinar o papel do líder como facilitador da inovação, contribuindo para a construção de equipe mais engajadas, eficientes e orientadas para resultados.

2- JUSTIFICATIVA

Estamos vivendo um momento em que as informações circulam de forma muito rápida, onde o mundo está acelerado e em constante mudanças, em que inovação e adaptabilidade parecem ser a chave para se manter no mercado. Dentro da área de tecnologia, a rápida obsolescência de ferramentas e metodologias, aliada à complexidade dos projetos e à necessidade de respostas ágeis aos desafios do mercado, impõe uma pressão constante sobre as organizações para que sejam flexíveis, colaborativas e orientadas para a inovação. A presente pesquisa, busca entender, de quais formas as lideranças no setor de Tecnologia de Informação (TI) são capazes de influenciar, seja positiva ou negativamente, um ambiente inovador e colaborativo.

Até poucas décadas atrás o setor de TI buscava na indústria as melhores práticas e metodologias para otimizar seus processos, mas atualmente a TI tem sido o motor de transformação econômica e social, impulsionando avanços em áreas como saúde, educação, finanças e até na indústria. No entanto, a falta de liderança adaptativa dentro das organizações de TI, pode gerar gargalos na inovação, dificultar a adoção de novas tecnologias e, conseqüentemente, comprometer a competitividade e o desenvolvimento econômico. A

pesquisa, por tanto, contribui para validação e desenvolvimento de práticas de liderança mais eficazes, que possam catalisar a inovação no setor e, fomentar o empreendedorismo tecnológico e, em última instância, gerar impactos positivos para a sociedade, através de criação de produtos e serviços mais eficientes e acessíveis. Além disso, pode auxiliar no desenvolvimento de frameworks de liderança para o contexto da TI, que levem em consideração as particularidades do setor, como a gestão de projetos ágeis, a cultura DevOps e a importância da colaboração entre equipes multidisciplinares.

Como profissional da área de desenvolvimento e infraestrutura de software, identifico uma lacuna ou certo distanciamento entre os profissionais de TI e a metodologia científica, onde acredito que a utilização de metodologias de pesquisa possa trazer inovação e mudanças de forma mais assertiva e segura. Observando de forma mais próxima a liderança em TI, onde muitas vezes as organizações têm que escolher entre, perder um ótimo analista para ter um péssimo líder, ou trazer uma liderança de outra área que não tem entendimento e afinidade com a equipe, a presente pesquisa busca entender de que forma alguns analistas consegue fazer uma transição com sucesso para liderança, sem perder a proximidade da equipe e entendimento técnico.

O resultado esperado desse estudo, será evidenciar de que forma a liderança adaptativa em contextos de inovação tecnologia é capaz de ser o catalizador para a criação de uma cultura de inovação, aprendizagem contínua, desenvolvimento de times de alta performance e capaz de se adaptar as constantes mudanças.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Muitas organizações tradicionais, principalmente as de maior porte, se veem travadas com processos complexos e burocráticos, sem espaço para fala e criatividade, carentes de uma cultura formal que fomente o diálogo e inovação, mas com algumas informais bem prejudiciais para criação desses ambientes. Quando olhamos para liderança adaptativa vemos que:

"...esse é um modelo de liderança que se baseia na flexibilidade na busca por inovação e que aposta na integração da equipe no processo de tomada de decisões para encontrar as melhores soluções para cada problema enfrentado"

(Guia da liderança adaptativa: o que é, princípios e como adotar?, Gomes s.d.)

Um modelo de liderança baseado na flexibilidade e inovação, pode ser uma solução para essa mudança. Para tanto esse modelo tem foco em algumas atitudes conforme:

"O modelo de liderança adaptativa concentra-se em: 1 Ver problemas emergentes e possíveis mudanças com antecedência. 2 Analisar a dificuldade adaptativa (discutida em detalhes abaixo) para encontrar as causas principais. 3 Questionar a maneira atual de fazer as coisas. 4 Envolver todos na criação de soluções. 5 Avaliar os riscos e depois experimentar novas ideias."

(Liderança adaptativa: impulse mudança e crescimento, s.d.)

Uma das empresas referência em inovação, a Google, fez um estudo interno para avaliar o que levava seus times a terem ótimos desempenho, conforme BROWN traz o resultado:

"O Projeto Aristóteles, um estudo sobre equipes altamente produtivas feito ao longo de cinco anos no Google, descobriu que a segurança psicológica — quando os membros da equipe se sentem seguros para assumir riscos e ser vulneráveis na frente dos demais — era 'de longe a mais importante das cinco dinâmicas que definem equipes de sucesso'." (BROWN, 2019, p.57).

Ou seja, a criação de um ambiente seguro pode ser a chave para a inovação. Abrindo assim espaço para errar, aprender e para dialogar, o que é essencial segundo SENGE "A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo 'diálogo', a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro 'pensar em conjunto'." (SENGE, 2018, p.47). O que resulta numa visão diferente do ambiente de trabalho tradicional, aonde as pessoas vão apenas para executar o que foi mandado, mas conforme afirmam Scott, Braum e Bender: "Vai além das estratégias convencionais de liderança, incorporando uma mentalidade de aprendizado contínuo e adaptação rápida." (Scott, Braum e Bender, 2024. p.4). Em resumo o ambiente onde cada indivíduo é reconhecido, onde as diferenças se somam em conhecimento, onde o espaço para aprender, e aprender com o erro, existe, cria uma atmosfera de criação e inovação.

Para existir essas mudanças, o papel do líder muda também, conforme afirma SINEK "...líderes não são responsáveis pelos resultados, líderes são responsáveis pelas pessoas que são responsáveis pelos resultados... ...Em resumo, um ambiente no qual as pessoas se sintam

seguras. Essa é a responsabilidade de um líder." (SINEK, 2020, p.145). Abandonando aquela visão de chefe, o qual é responsável por dar a ordem e garantir que todos estejam fazendo o que foi mandado. Passar a ser um porta voz, alguém que traz a visão da organização para dentro da equipe e leva os resultados da equipe adiante, dessa forma compartilhando as responsabilidades e os méritos com toda a equipe.

Ainda em tempo, a transição das organizações para um modelo adaptativo e criativo não é uma questão de escolha, mas necessário segundo HEIFETZ E LAURIE, "*when businesses cannot learn quickly to adapt to new challenges, they are likely to face their own form of extinction.*" (em tradução livre "quando as empresas não conseguem aprender rapidamente a se adaptar a novos desafios, elas provavelmente enfrentarão sua própria forma de extinção.") (HEIFETZ e LAUIRE, 2001). Podemos citar os clássicos exemplos da Kodak e da Blockbuster, que eram líderes em seus mercados, estavam já tão consolidadas, que acreditavam não precisar mudar e inovar, e o mercado onde atuavam praticamente deixou de existir, assim como elas deixaram de existir.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo hoje o cenário dos trabalhos remotos ainda bastante presente, principalmente nas empresas de tecnologias, iremos aproveitar essa oportunidade para aplicar a pesquisa a nível nacional, através da criação de formulário de perguntas on-line, utilizando principalmente a rede social LinkedIn para divulgar a pesquisa. No entanto, o foco da pesquisa será com profissionais da área de TI, com um tempo mínimo de experiência na área em que está trabalhando. Para tanto, o levantamento on-line terá perguntas a fim de definir: o perfil do respondente, a familiaridade ou não com os conceitos de liderança adaptativa e os conceitos de inovação, identificar práticas da liderança e grau de inovação no ambiente de trabalho. Existe ainda a intenção de aprofundamento no tema, com os respondentes, através entrevistas on-line semiestruturadas, caso tenha representatividade.

Os dados coletados serão trabalhados através de planilhas, para apresentação dos dados quantitativos, através de gráficos, tabelas e/ou mapas, bem como os dados qualitativos das entrevistas e análise dos dados em forma de relatório escrito. Desta forma apresentaremos se existe ou não uma relação entre a atuação da liderança em ambientes técnicos e a capacidade inovadora da organização ou da equipe.

5- VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Sendo o público-alvo dessa pesquisa as organizações e pessoas do setor de tecnologia, e a mesma sendo desenvolvida toda de forma on-line, o resultado da pesquisa será divulgado através de artigo na mesma plataforma, no LinkedIn. Apresentando não apenas o resultado, mas sugestões de aplicação dos princípios da liderança adaptativa, desde a sua compreensão as metodologias já existentes. Além disso, por ter seu foco em um seguimento do mercado e não em uma ou outra empresa específica, não existe a necessidade de autorização e divulgação de dados sensíveis.

6- CRONOGRAMA

Durante o primeiro semestre serão formuladas as perguntas e método de pesquisa, fazendo o levantamento e análise da estruturação das mesmas, a fim de obter o resultado esperado. No último mês do semestre será divulgado para o público responder a pesquisa.

No segundo semestre será iniciado a análise dos resultados e a preparação das perguntas semiestruturadas para as entrevistas on-line. Ainda no final do semestre, faremos a execução das entrevistas on-line.

No terceiro semestre análise final dos dados coletados, preparação da apresentação dos resultados, bem como a conclusão da tese de mestrado para defesa.

7- REFERÊNCIAS

BROWN, Brené. **A coragem para liderar: Trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2019.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

SINEK, Simon. **O Jogo Infinito.** Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

HEIFETZ, Ronald e LAURIE, Donald L. **The Work of Leadership**, Dezembro de 2001.

Disponível em [<https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership>] Acessado em 11 de mar. 2025.

Liderança adaptativa: impulsiona mudança e crescimento. Mailchimp. Disponível em: [<https://mailchimp.com/pt-br/resources/adaptive-leadership/>]. Acessado em 05 de mar. 2025

GOMES, Gustavo. **Guia da liderança adaptativa:** o que é, princípios e como adotar?, Agendor Blog. Disponível em: [<https://www.agendor.com.br/blog/lideranca-adaptativa/>]. Acessado em 05 de mar. 2025