

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DE CUBATÃO
ENSINO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Estudo de Caso: Inteligência Emocional na Liderança: Facilitando a Adaptação em uma empresa de tecnologia em Santos no ano de 2025

Adriel Haggghy da Silva Barbosa
Talita Sara da Silva Barbosa
Vinícius Alexandre da Silva

RESUMO

Este estudo analisa como a inteligência emocional (IE) pode facilitar a liderança adaptativa diante das resistências à mudança nas organizações. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou revisão bibliográfica e aplicação de questionários e entrevistas. Os resultados apontam que a IE contribui diretamente para reduzir medos e aumentar o engajamento, tornando o ambiente mais colaborativo. Conclui-se que integrar IE à liderança adaptativa melhora a capacidade de adaptação dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Adaptativa. Inteligência Emocional. Adaptabilidade. Resistência à Mudança. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study analyzes how emotional intelligence (EI) can support adaptive leadership in overcoming resistance to change in organizations. The descriptive and exploratory research used bibliographic review, questionnaires, and interviews. Results show that EI reduces fear and increases engagement, fostering a more collaborative environment. It is concluded that integrating EI into adaptive leadership improves employees' adaptability.

Adriel Haggghy da Silva Barbosa do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, adriel.barbosa3@etec.sp.gov.br.

Talita Sara da Silva Barbosa, na Etec de Cubatão, Administração,talita.barbosa18@etec.sp.gov.br.
Vinícius Alexandre da Silva, na Etec de Cubatão, Administração, vinicius.silva2109@etec.sp.gov.br.

KEYWORDS: Adaptive Leadership. Emotional Intelligence. Adaptability. Resistance to Change. People Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
 - 1.1 Contextualização do tema
 - 1.2 Objetivos da pesquisa
 - 1.3 Justificativa e relevância do estudo
 - 1.4 Metodologia
2. BENEFÍCIOS DA LIDERANÇA ADAPTATIVA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
 - 2.1 Aumento da moral interna e engajamento
 - 2.2 Melhoria nos resultados financeiros e operacionais
 - 2.3 Redução da resistência à mudança
3. DESAFIOS E BARREIRAS
 - 3.1 Resistência à mudança
 - 3.2 Falta de treinamento adequado
 - 3.3 Canais de feedback ineficazes
4. ESTUDO DE CASO: LIDERANÇA ADAPTATIVA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ETHOS APPS
 - 4.1 Contexto e metodologia
 - 4.2 Análise dos resultados
 - 4.3 Recomendações estratégicas
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS
 - 5.1 Síntese dos principais achados
 - 5.2 Contribuições para a teoria e prática
 - 5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras
6. REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

A liderança adaptativa, proposta por Ronald Heifetz, surge como resposta aos desafios do mundo corporativo, marcado por transformações tecnológicas, volatilidade econômica e mudanças socioculturais. Diferente dos modelos tradicionais, essa abordagem enfatiza a capacidade de mobilizar equipes para enfrentar problemas complexos, onde soluções prontas não existem. No entanto, sua implementação enfrenta obstáculos: pesquisas indicam que 70% das iniciativas de mudança falham devido a resistência cultural e falta de alinhamento estratégico (Kotter International, 2023). Nas PMEs, esse cenário é ainda mais crítico, com 82% dos processos de transformação não atingindo seus objetivos plenos (SEBRAE, 2023).

A inteligência emocional (IE), popularizada por Daniel Goleman, emerge como um fator crucial para reduzir a resistência à mudança. Suas competências—autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais—são fundamentais para líderes adaptativos. Estudos mostram que líderes com alta IE têm equipes 35% mais adaptáveis e 40% mais engajadas durante transições (CREIO, 2022).

Esta pesquisa investiga como a combinação de liderança adaptativa e IE pode superar barreiras à mudança em PMEs em expansão, analisando:

1. A eficácia da comunicação durante processos de mudança;
2. O papel da empatia gerencial na redução da resistência;
3. O impacto de programas de IE na adaptabilidade organizacional.

Resultados preliminares indicam que organizações com líderes emocionalmente inteligentes desenvolvem culturas mais resilientes (Boyatzis & McKee, 2005), com maior agilidade estratégica e menor turnover durante crises. O estudo busca unir teoria e prática, oferecer insights valiosos para líderes que enfrentam ambientes voláteis.

Nas próximas seções, exploraremos como a IE potencializa a liderança adaptativa, os desafios em PMEs e estratégias para desenvolver essas competências.

1.2 Problema de Pesquisa

De que forma a inteligência emocional pode contribuir para a superação das dificuldades enfrentadas pelos colaboradores ao se adaptarem a líderes com perfil adaptativo?

Em cenários organizacionais marcados por mudanças aceleradas, a liderança adaptativa surge como um modelo essencial para navegar em meio à complexidade. No entanto, mesmo com abordagens inovadoras, os colaboradores frequentemente enfrentam desafios emocionais e comportamentais que dificultam sua adaptação. Este estudo busca investigar como a inteligência emocional (IE) pode atuar como um facilitador crítico, ajudando os profissionais a superar resistências, medos e inseguranças diante de transformações organizacionais.

1.3 Problemática

A resistência humana em contextos de mudança organizacional

Ambientes corporativos em constante evolução exigem colaboradores flexíveis e resilientes. Contudo, a adaptação raramente ocorre de forma linear ou harmoniosa. Muitos profissionais enfrentam:

- Medo do desconhecido (ansiedade sobre novas responsabilidades)
- Falta de engajamento (desconexão com os objetivos da mudança)
- Comunicação ineficaz (feedback pouco claro ou inexistente)

Sob uma liderança adaptativa — que prioriza a flexibilidade e a experimentação —, esses desafios podem se intensificar quando não há suporte emocional adequado. A problemática central, portanto, reside na seguinte questão:

Como a inteligência emocional pode ajudar os colaboradores a transformar resistências em colaboração ativa, tornando os processos de mudança mais fluidos e humanos?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar de que maneira a inteligência emocional pode favorecer a superação das barreiras enfrentadas pelos colaboradores em contextos de liderança adaptativa.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os principais fatores que dificultam a adaptação dos colaboradores em ambientes organizacionais dinâmicos.
2. Avaliar a efetividade de estratégias de desenvolvimento da inteligência emocional no contexto corporativo.
3. Compreender o papel da comunicação (especialmente o feedback) associada à IE no processo de adaptação às mudanças.

1.5 Justificativa

Por que estudar inteligência emocional na liderança adaptativa?

A inteligência emocional (Goleman, 1995) não é apenas uma competência individual, mas um fator organizacional crítico que influencia:

- Redução de resistências (autoconsciência e autorregulação ajudam a lidar com incertezas)
- Fortalecimento de vínculos (empatia e habilidades sociais melhoram a coesão da equipe)
- Eficiência na comunicação (feedback assertivo e escuta ativa aumentam a adesão às mudanças)

Além disso, pesquisas recentes (CREIO, 2022) mostram que empresas com líderes emocionalmente inteligentes têm:

- 35% mais adaptabilidade em períodos de transição
- 40% maior engajamento durante mudanças estruturais

Este estudo se justifica não apenas pelo avanço teórico na intersecção entre liderança adaptativa e IE, mas também pela aplicação prática em organizações reais — como o caso da Ethos Apps, que enfrentou desafios significativos durante sua expansão acelerada.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Benefícios da Liderança Adaptativa com Inteligência Emocional

A combinação entre liderança adaptativa (Heifetz, 2009) e inteligência emocional (Goleman, 1995) representa um diferencial estratégico em contextos organizacionais instáveis. Assim como Sun Tzu defendia o conhecimento do terreno e do adversário, líderes contemporâneos precisam ler o ambiente emocional e adaptar-se com agilidade.

Essa sinergia é evidenciada na prática: a autoconsciência ajuda a distinguir desafios adaptativos dos técnicos, aumentando em 34% a precisão diagnóstica (CREIO, 2022); a autorregulação reduz decisões impulsivas em 40%; a empatia permite mapear resistências sutis, diminuindo o turnover em 28%; e as habilidades sociais facilitam coalizões, elevando em 45% a efetividade nas mudanças (Kotter, 2023).

Casos como Nokia e WeWork ilustram os riscos da negligência emocional. A primeira perdeu 76% do market share ao ignorar o medo interno da equipe; a segunda viu sua avaliação despencar US\$ 47 bilhões devido à cultura de medo e à liderança narcisista.

Por outro lado, a liderança empática de Satya Nadella na Microsoft gerou um ambiente mais colaborativo e inovador. A mudança cultural, baseada em escuta e aprendizado contínuo, elevou o engajamento e reposicionou a empresa no mercado global.

Em resumo, a IE integrada à liderança adaptativa fortalece decisões, reduz conflitos e aumenta o engajamento. Líderes emocionalmente inteligentes não apenas implementam mudanças — eles antecipam resistências, fortalecem vínculos e tornam a transformação mais sustentável.

2.3 Melhoria nos Números da Empresa

Liderança adaptativa com IE impulsiona resultados financeiros e operacionais. Estudos mostram que empresas com líderes de alta IE têm maior produtividade, menor rotatividade e colaboradores mais satisfeitos. A IE permite decisões mais equilibradas, unindo dados técnicos e fatores humanos.

Um exemplo é Indra Nooyi, CEO da PepsiCo (2006-2018), que usou a IE para reposicionar a empresa no mercado. Ela antecipou mudanças nos hábitos dos consumidores e liderou a transição para um portfólio mais saudável, aumentando a receita a longo prazo.

Nooyi também promoveu uma cultura humanizada com:

- Treinamentos em IE para desenvolver empatia e comunicação;
- Políticas de equilíbrio vida-trabalho, reduzindo turnover;
- Iniciativas de sustentabilidade, melhorando a imagem da marca.

Os resultados foram notáveis: receita líquida mais que dobrou, ações valorizaram 80% e a PepsiCo se tornou referência em diversidade.

Esse caso prova que a IE é estratégica – não só melhora o clima organizacional, mas também impulsiona lucratividade e inovação. Líderes que combinam habilidades técnicas e emocionais criam empresas mais ágeis e preparadas para o futuro.

2.2 Redução da Resistência à Mudança

Implementar mudanças organizacionais é um desafio constante, e a Inteligência Emocional (IE) se mostra essencial nesse processo. Diante da incerteza, é comum que os colaboradores apresentem resistência. Líderes com IE conseguem prever essas reações e agir de forma empática, convertendo tensões em oportunidades de crescimento.

A comunicação empática é peça-chave na aceitação de mudanças. Quando os colaboradores entendem os motivos e se sentem ouvidos, a resistência diminui. Líderes emocionalmente inteligentes comunicam decisões difíceis com clareza e acolhem preocupações sem desviar dos objetivos, transmitindo segurança mesmo em momentos instáveis.

Um exemplo prático é Howard Schultz, da Starbucks. Durante grandes transformações, como a reestruturação de 2008, Schultz manteve contato direto com os funcionários, adotando uma postura transparente e comprometida com o bem-estar da equipe.

Entre suas iniciativas estavam programas de saúde, equidade salarial e canais abertos de comunicação. Essas ações iam além dos benefícios e se tornaram ferramentas para fortalecer a confiança e a coesão organizacional.

Como resultado, a Starbucks enfrentou menos resistência e consolidou uma cultura de engajamento. A lealdade da equipe foi decisiva na superação da crise de 2008, permitindo à empresa inovar com rapidez, como no lançamento do programa de fidelidade digital.

O caso reforça que a resistência não está na mudança em si, mas na falta de inclusão no processo. Com IE, os líderes transformam colaboradores em aliados da transformação, focando não só na execução técnica, mas no fortalecimento humano.

Essa abordagem cria um ciclo virtuoso: equipes engajadas geram melhores resultados, o que aumenta a confiança mútua. Em um cenário de mudanças constantes, formar líderes com alta IE deixou de ser opcional e se tornou essencial para a sustentabilidade organizacional.

3 .Desafios e Barreiras

3.1 Resistência à Mudança

Um dos obstáculos mais significativos para a implementação de mudanças organizacionais é a resistência natural dos colaboradores, frequentemente motivada pelo medo do desconhecido, insegurança quanto ao futuro ou falta de confiança na liderança. Quando os funcionários não compreendem os motivos por trás das transformações ou não se sentem apoiados durante o processo, é comum que reajam com desconfiança, desengajamento ou até oposição ativa.

Nesse contexto, a Inteligência Emocional (IE) dos líderes se torna um fator determinante para superar essas barreiras. Líderes emocionalmente inteligentes possuem a capacidade de antecipar preocupações, comunicar-se com transparência e criar um ambiente seguro para que a equipe enfrente períodos de transição. Eles não apenas anunciam mudanças, mas explicam seu propósito, ouvem as angústias dos colaboradores e adaptam a implementação conforme o feedback recebido. Essa abordagem reduz a ansiedade coletiva e transforma resistência em colaboração.

Um exemplo marcante do impacto negativo da falta de IE na gestão de mudanças é o caso da Uber sob o comando de Travis Kalanick. Durante seu período como CEO, Kalanick adotou um estilo de liderança agressivo e exclusivamente voltado para resultados, negligenciando completamente o bem-estar emocional dos colaboradores. Sua postura autoritária e a falta de empatia criaram uma cultura corporativa tóxica, marcada por altos níveis de estresse, competitividade insalubre e medo de represálias.

A resistência à mudança na Uber tornou-se especialmente evidente quando a empresa precisou se adaptar a novas regulamentações do mercado, pressões por diversidade e demandas por maior responsabilidade social. Em vez de engajar os colaboradores nesse processo, Kalanick ignorou preocupações legítimas e desconsiderou feedbacks críticos, resultando em uma série de crises de reputação, processos judiciais e, finalmente, em sua saída forçada da empresa em 2017.

A experiência da Uber sob Kalanick ilustra como a falta de IE na liderança pode intensificar a resistência à mudança e prejudicar a saúde organizacional. Quando os colaboradores se sentem desvalorizados e excluídos dos processos decisórios, eles naturalmente rejeitam transformações, mesmo quando estas são necessárias para a sobrevivência do negócio. Em contraste, empresas com líderes emocionalmente inteligentes convertem desafios em oportunidades, pois suas equipes estão mais dispostas a abraçar a inovação e colaborar com a evolução da organização.

Lições Aprendidas

- Comunicação transparente e escuta ativa são essenciais para reduzir o medo do desconhecido.
- Líderes devem equilibrar resultados com bem-estar emocional da equipe.
- Culturas organizacionais tóxicas e hierárquicas demais amplificam a resistência e prejudicam a adaptabilidade.

O caso da Uber serve como um alerta sobre os riscos de subestimar a importância da IE na liderança, especialmente em momentos de mudança. Empresas que desejam se manter ágeis e competitivas precisam investir no desenvolvimento de líderes emocionalmente inteligentes, capazes de gerar confiança e guiar suas equipes através de transformações complexas.

3.2 Falta de Treinamento Adequado

A ausência de treinamentos estruturados em IE e liderança adaptativa limita o potencial das pessoas e da organização. Sem essas competências, líderes e equipes ficam despreparados para lidar com mudanças e conflitos, comprometendo a capacidade de adaptação.

Treinamentos bem planejados desenvolvem habilidades como autoconsciência, empatia e flexibilidade. Empresas que investem nesse tipo de formação registram maior engajamento e menor rotatividade. Esses programas ajudam a antecipar mudanças e manter a equipe unida em cenários de pressão.

O caso da Theranos ilustra os riscos da negligência nesse aspecto. Sob Elizabeth Holmes, a empresa cultivou uma cultura autoritária, baseada no medo e na negação. A falta de IE resultou em líderes tóxicos, colaboradores fragilizados emocionalmente e ausência de espaço para feedback. O fim da empresa foi consequência direta dessa falha.

Em contraste, empresas como a Microsoft, sob Satya Nadella, mostram que investir em IE transforma culturas e impulsiona a inovação.

- Competências-chave a serem desenvolvidas:
- Autogestão emocional diante da pressão
- Empatia para fortalecer relações de confiança
- Flexibilidade para ajustar estratégias
- Comunicação não-violenta para resolver conflitos

O desenvolvimento dessas habilidades deve ser contínuo e integrado à cultura da empresa, formando um ambiente resiliente e ético.

3.3 Canais de Feedback Ineficazes

A comunicação eficaz é essencial para a adaptação organizacional. Quando os canais de feedback são falhos, surgem problemas ocultos, repetição de erros e desconfiança. Líderes com IE promovem o feedback como um diálogo constante e construtivo.

A Enron é um exemplo extremo das consequências da ausência de feedback saudável. Apesar da imagem de sucesso, internamente a empresa sufocava questionamentos e punia discordâncias. A falta de canais seguros e a cultura do silêncio contribuíram para seu colapso.

Três fatores agravaram a situação:

- Estrutura de poder que inibia questionamentos
- Ausência de mecanismos de denúncia eficazes
- Valorização de resultados imediatos acima da integridade

O fracasso da Enron mostra como a má comunicação pode destruir uma organização. Para evitar esse cenário, é vital criar canais de feedback multidirecionais e formar líderes capazes de ouvir críticas sem represálias.

Organizações que escutam suas equipes com abertura e responsabilidade conseguem se adaptar com mais eficácia. O caso da Enron reforça: onde o feedback morre, a organização enfraquece.

4. Estudo de Caso: Liderança Adaptativa e Inteligência Emocional na Ethos Apps

A Agência Ethos Apps, especializada em desenvolvimento de aplicativos e marketing digital, enfrenta desafios significativos durante seu processo de expansão acelerada. Com 13 anos de operação, a empresa iniciou em novembro de 2024 uma transição que a levou de 5 para 20 colaboradores, criando novos setores independentes em TI, Artes e Comércio. Essa transformação, embora necessária para o crescimento do negócio, trouxe consigo uma série de desafios organizacionais, incluindo resistência à mudança (especialmente por fatores emocionais como ansiedade e falta de paciência, relatados em 40% dos casos), dificuldades de comunicação entre equipes multidisciplinares (60% dos respondentes) e uma crescente pressão por resultados.

Para entender melhor esses obstáculos, foi conduzido um estudo com 2 gestores (o Líder Sênior e a Gestora de Projetos, cujos estilos complementares se mostraram estratégicos) e 20 colaboradores, utilizando entrevistas qualitativas e formulários estruturados. Os resultados revelaram que a adaptação das equipes variava entre "Boa" (35%) e "Regular" (50%), com apenas 15% classificando o processo como "Ruim". Além dos gargalos já mencionados, destacou-se a necessidade de treinamento mais efetivo (50%), especialmente considerando que a empresa adota um modelo de aprendizagem na prática, onde colaboradores recebem desafios reais com suporte contínuo – exemplificado pelo caso de

um dos 5 membros originais que, sem formação acadêmica, evoluiu de funções operacionais para desenvolvedor.

A análise das entrevistas com os gestores mostrou que, embora houvesse flexibilidade para ajustar estratégias, ainda existiam lacunas na gestão emocional da equipe. O Líder Sênior reconheceu como principal erro a imposição de decisões sem envolver os colaboradores como protagonistas, enquanto a Gestora de Projetos enfatizou a importância de comunicar mudanças em etapas e criar espaços seguros para discussão. Ambos relataram dificuldades em equilibrar a pressão por resultados com o bem-estar da equipe, além de admitirem que o feedback – embora baseado em diálogos diretos e transparentes – nem sempre era estruturado, gerando insegurança em 30% dos entrevistados. Esses achados reforçam a teoria de Heifetz (1994) sobre liderança adaptativa, que enfatiza a necessidade de equilibrar desafios técnicos e emocionais durante mudanças.

Além disso, os colaboradores que trabalhavam com gestores mais empáticos e comunicativos (traço marcante da Gestora de Projetos, que combina escuta ativa com acompanhamento prático) relataram 25% mais engajamento e 40% menos resistência. Isso confirma a relevância da Inteligência Emocional (IE) (Goleman, 1995) no processo de adaptação organizacional. Um exemplo notável foi a superação de bloqueios criativos no setor de Artes através de mediação humanizada, contrastando com abordagens rígidas do passado.

Recomendações Estratégicas Aprimoradas

Com base nesses resultados e nos dados complementares, foram propostas três ações prioritárias para a Ethos Apps:

- Treinamento em IE para líderes, incluindo workshops sobre autogestão emocional e feedback construtivo, adaptados aos estilos complementares da dupla gestora (visionário impulsivo x sistemática cautelosa);
- Implementação de canais de feedback híbridos, mesclando pesquisas mensais estruturadas com a cultura existente de diálogo informal, para reduzir ambiguidades;
- Plano de adaptação faseado, documentando etapas de mudança (como sugerido pela Gestora de Projetos) e incorporando métricas simples de avaliação do aprendizado prático.

O caso da Ethos Apps ilustra como empresas em expansão podem beneficiar-se de uma liderança emocionalmente inteligente e adaptativa, especialmente quando combina visão arrojada e organização. A análise dos gestores revelou que, embora a empresa já tenha uma cultura resiliente – com valores como transparência, autonomia e aprendizado na prática –, há oportunidades claras para estruturar processos sem perder agilidade. Investir na complementaridade da liderança e em comunicação mais clara não apenas reduzirá a resistência (como demonstrado nos setores onde já é aplicado), mas também preparará a empresa para futuros ciclos de crescimento.

Este estudo reforça que, em um mundo corporativo em constante transformação, a verdadeira adaptação começa com pessoas – e líderes – emocionalmente preparadas e estilos de gestão que se complementam. A Ethos Apps, com sua dupla de liderança e cultura única, está no caminho certo, mas pode tornar seu crescimento ainda mais sustentável com ajustes focados em estruturação e mensuração.

5. Considerações Finais

O estudo de caso da Ethos Apps evidenciou que a inteligência emocional (IE) e a liderança adaptativa são essenciais para o sucesso em processos de mudança, especialmente em contextos de crescimento acelerado. Apesar de 85% dos colaboradores avaliarem a adaptação como satisfatória, desafios como resistência à mudança (40%), falta de treinamento (50%) e falhas na comunicação (60%) indicam fragilidades importantes.

Os líderes mostraram qualidades distintas: o Líder Sênior trouxe visão estratégica, mas com dificuldades emocionais; a Gestora de Projetos, com postura empática, reduziu a resistência em 40% e aumentou o engajamento em 25%, validando a IE como uma competência desenvolvível (Goleman, 1995) e a importância de criar espaços de aprendizagem (Heifetz, 1994).

As recomendações principais incluem:

- Treinamento em IE;
- Canais de feedback híbridos;
- Plano de adaptação em fases.

Tais ações servem como guia prático para outras PMEs enfrentando mudanças semelhantes. A combinação entre visão e empatia mostrou-se eficaz para equilibrar inovação e estabilidade.

Este estudo contribui à literatura ao demonstrar, em um caso real, o impacto da IE e da complementaridade de estilos de liderança nos resultados organizacionais. Apesar das limitações (amostra reduzida e foco único), abre caminhos para pesquisas futuras sobre IE, tecnologia e sustentabilidade da liderança.

Em suma, o caso Ethos Apps mostra que a verdadeira mudança depende de líderes preparados emocionalmente, culturas organizacionais transparentes e equipes envolvidas no processo. Investir nas pessoas é uma estratégia-chave para transformar desafios em vantagem competitiva.

6. REFERÊNCIAS

SAMPAIO, Fabiana Dias. A liderança pública que transforma: reflexões e aprendizados. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3500/1/Fabiana%20Dias%20Sampaio.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2025.

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS. A influência da liderança na gestão organizacional. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1456/621>. Acesso em: 18 mar. 2025.

CONDUCERE. 5 dimensões da liderança inteligente. Disponível em: <https://conducere.com.br/05-dimensoes-da-lideranca-inteligente/>. Acesso em: 25 mar. 2025.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. É possível aprender a liderar?. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 53, n. 2, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1518-70122013000200003>. Acesso em: 18 mar. 2025.

MACHADO, Maria de Lourdes. Gestão por competências na administração pública. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf> Acesso em: 11 mar. 2025.

CEPEIN. Trabalho de Conclusão de Curso sobre liderança. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0611260271.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

MOTTA, Paulo Roberto. A evolução da liderança nas organizações. Revista de Administração Pública, v. 2, 1961. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901961000200008>. Acesso em: 11 mar. 2025.

PESSOA, Leticia. Liderança e estratégia corporativa. Revista de Administração Contemporânea, 2019. DOI:<https://doi.org/10.1590/1679-395120190147>. Acesso em: 18 mar. 2025.

EXAME. Liderança não é sobre dar ordens, mas inspirar pessoas, diz executiva. Disponível em:

<https://exame.com/carreira/lideranca-nao-e-sobre-dar-ordens-mas-inspirar-as-pessoas-a-darem-o-seu-melhor-diz-executiva>. Acesso em: 18 mar. 2025.

PORTAL DA LIDERANÇA. Howard Schultz: liderança com compaixão. Disponível em: <https://www.portaldalideranca.pt/lideres/as-licoos-dos-lideres/4199-howard-schultz-lideranca-com-compaixao>. Acesso em: 18 mar. 2025.

SAN FRANCISCO BUSINESS SCHOOL. Howard Schultz leadership style. Disponível em: <https://blog.sanfranciscobs.com/howard-schultz-leadership-style-5-traits-to-build-starbucks>. Acesso em: 25 mar. 2025.

NA PRÁTICA. Por que o CEO da Uber se demitiu e o que você pode aprender com isso. Disponível em:

<https://napratica.org.br/porque-o-ceo-da-uber-se-demitiu-hoje-e-o-que-voce-pode-aprender-com-isso/>. Acesso em: 11 mar. 2025.

HEIFETZ, Ronald; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Marty. The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world. Boston: Harvard Business Press, 2009. 326 p. ISBN 978-1-4221-5576-4. Disponível em:https://drive.google.com/file/d/172nxT8_TEZGx066C00KRELumwpMBrEdT/view?usp=drive_link. Acesso em: 25 mar. 2025.

BECKER, Danielle Nogara et al. Três caminhos para o desenvolvimento da liderança: uma análise comparativa. Florianópolis: UFSC, [s.d.]. Disponível em:https://drive.google.com/file/d/1oqRibGnIldACaoLG1PQdJFhuQuCPMSHF/view?usp=drive_link. Acesso em: 11 mar. 2025.

CORRÊA, Nilciane de Castro; LAMB, Luciano. Competências e estilos de liderança na direção geral do Bannrisul: um levantamento junto a gestores e equipes. [S.l.: s.n.], [s.d.].

Disponível em:

https://drive.google.com/file/d/1_aOWJ9DUBIYarb0hSguergvG8on0vXcc/view?usp=drive_link. Acesso em: 18 mar. 2025.

HEIFETZ, Ronald. The work of leadership. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em:

https://drive.google.com/file/d/1mk6AovFo72pzst4UonZAh2Quv-TIQ5o8/view?usp=drive_link. Acesso em: 11 mar. 2025.

SUN TZU. A arte da guerra. Tradução de André Bueno. São Paulo: Martin Claret, 2001.

Disponível em: https://drive.google.com/file/d/13N6H4mSJbywISg_Fo0QFZKPuUEmo7QBP/view?usp=drive_link. Acesso em: 18 mar. 2025.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. Disponível

em: https://drive.google.com/file/d/1_O3RdlhoC1Gdzp74yUAPFNLMiC-KAB1A/view?usp=drive_link. Acesso em: 25 mar. 2025.

GOLEMAN, Daniel. Gerenciando pessoas. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1sAEeBvMmmJDvS_wqjeibZQVMxDVuVPBN/view?usp=drive_link. Acesso em: 11 mar. 2025.

SEMEDO, Pedro Miguel de Carvalho. A influência da liderança carismática e da adaptação, na performance adaptativa das equipes. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em:

https://drive.google.com/file/d/18Ercuo6S-ii8AkyuPp-RqELmuiu6iBY-/view?usp=drive_link. Acesso em: 18 mar. 2025.

OLIVEIRA, Flavio Neri de. O impacto da liderança transformacional e transacional no engajamento no trabalho: um comparativo entre os trabalhadores temporários e trabalhadores efetivos. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1sBfTfrB0X2QJmzleW8nFjfh6Ub2MIaLp/view?usp=drive> Acesso em: 25 mar. 2025.

SAMPAIO, Fabiana Dias. Planejamento situacional e liderança adaptativa em benefício da eficaz continuidade da administração transformadora. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1roDMBB3s1wbzQTQZlfbRHApvzzU3wOjg/view?usp=drive> Acesso em: 11 mar. 2025.