CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

VANESSA COUTINHO DA FONSECA

PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADAPTATIVA EM AMBIENTE DE TRABALHO HÍBRIDO: a percepção dos gestores um em unidades de processamento judicial com competência criminal da comarca de Goiânia

Goiânia
2025

VANESSA COUTINHO DA FONSECA

PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADAPTATIVA EM AMBIENTE DE TRABALHO HÍBRIDO: a percepção dos gestores um em unidades de processamento judicial com competência criminal da comarca de Goiânia

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes.

Goiânia

2025

Catalogação na fonte: Biblioteca UNIALFA

F676p

Fonseca, Vanessa Coutinho da.

Práticas de liderança adaptativa em ambiente de trabalho híbrido : a percepção dos gestores um em unidades de processamento judicial com competência criminal da comarca de Goiânia. / Vanessa Coutinho da Fonseca. – 2025.

92 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Trabalho híbrido. 2. Liderança adaptativa. 3. Processamento judicial.

4. Gestão pública. I. Fernandes, Luiz Carlos do Carmo. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 316.46.058(817.3)

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Alves Faria, como requisito final para a obtenção do título de Mestre.

Aprovada em de de .

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes
Orientador: UNIALFA

_____

Prof. Dra. Patricia Kinast de Camillis
Avaliadora: UNIALFA

_____

Prof. Dr. Ricardo Augusto Ferreira e Silva
(Membro externo)

Goiânia
2025

Dedico esta dissertação ao meu filho Miguel,
sol de todos os dias, inspiração constante e razão do meu melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me concedido forças nos momentos mais desafiadores desta caminhada, iluminando meus passos e renovando minha fé em cada etapa.

Expresso minha profunda gratidão ao meu marido, Paulo Henrique Garcia Silva, e ao meu filho, Miguel Tavares Garcia, de apenas 7 anos, pela compreensão, carinho e paciência durante toda essa jornada. Vocês foram minha base, meu alicerce e a razão do meu esforço diário. Cada renúncia feita por vocês em prol deste sonho será eternamente lembrada e valorizada por mim.

Ao meu amigo Felipe André Sousa Alves, meu sincero agradecimento por ter me chamado para trilhar esse caminho, por acreditar no meu potencial e me apoiar do início ao fim. Sua amizade e incentivo foram essenciais para que eu não desistisse, mesmo diante das dificuldades.

Agradeço também ao meu orientador, professor doutor Luiz Carlos do Carmo Fernandes, pela paciência, dedicação e orientação cuidadosa ao longo do desenvolvimento desta dissertação. Sua experiência e generosidade acadêmica foram fundamentais para a realização deste trabalho.

A todos vocês, meu muito obrigada.

RESUMO

Investigou-se as práticas de liderança adaptativa em ambientes de trabalho híbrido com foco nas unidades de processamento judicial com competência criminal da comarca de Goiânia. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter exploratório; utilizou-se entrevistas semiestruturadas com gestores para identificar desafios, estratégias e percepções relacionados à liderança em contextos de incerteza e transformação institucional. Os resultados apontam que os principais desafios enfrentados são predominantemente adaptativos e envolvem dificuldades de comunicação, gestão distribuída e resistência a mudanças. Observou-se que os gestores, mesmo sem nomear formalmente seus comportamentos como liderança adaptativa, adotam práticas alinhadas aos princípios do modelo, como escuta ativa, regulação de tensões e uso do *feedback*. Os dados empíricos obtidos, ao serem analisados à luz do referencial teórico, revelam consonância entre as percepções dos gestores e os fundamentos da liderança adaptativa. Essa conexão entre teoria e prática reforça a aplicabilidade do modelo adaptativo como referencial eficaz para a compreensão e o aprimoramento das práticas de liderança em contextos organizacionais marcados por volatilidade e transformação.

Palavras-chave: liderança adaptativa; trabalho híbrido; gestão pública; análise qualitativa; transformação institucional.

ABSTRACT

Adaptive leadership practices in hybrid work environments were investigated, focusing on judicial processing units with criminal jurisdiction in the district of Goiânia. This is an applied research study, with a qualitative and exploratory approach; semi-structured interviews with managers were conducted to identify challenges, strategies, and perceptions related to leadership in contexts of uncertainty and institutional transformation. The findings indicate that the main challenges faced are predominantly adaptive in nature, involving communication difficulties, distributed management, and resistance to change. Although managers do not explicitly label their behaviors as adaptive leadership, they adopt practices aligned with the model's principles, such as active listening, tension regulation, and the use of feedback. The empirical results, when analyzed in light of the theoretical framework, reveal a strong connection between managers' perceptions and the foundations of adaptive leadership. This alignment between theory and practice reinforces the applicability of the adaptive leadership model as an effective framework for understanding and improving leadership practices in organizational contexts marked by volatility and transformation.

Keywords: adaptive leadership; hybrid work; public management; qualitative analysis; institutional change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro com a matriz de amarração.....51
Figura 2 - Quadro com o perfil dos entrevistados.....57
Figura 3 - Quadro com o mapa analítico.....62
Figura 4 - Gráfico com os principais desafios identificados.....63
Figura 5 - Gráfico da distribuição por gênero.....64
Figura 6 - Gráfico com os pontos comuns e os divergentes.....68
Figura 7 - Quadro de conexão da matriz de amarração resultados x teoria.....71
Figura 8 - Infográfico comparativo dos desafios e soluções em liderança adaptativa 74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA 13
1.2 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO 13

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 16
2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS FUNDAMENTAIS 16
2.2 O GERENCIAMENTO ADAPTATIVO COMO PROCESSO CONTÍNUO 17
2.3 LIDERANÇA ADAPTATIVA 18
2.3.1 Distinção entre problemas técnicos e adaptativos 19
2.3.2 Habilidades essenciais para liderança adaptativa 20
2.3.2.1 Tomada de decisão rápida 20
2.3.2.2 Gestão da ambiguidade 21
2.3.2.3 Inspiração da equipe 21
2.3.2.4 Delegação eficaz 22
2.3.2.5 Uso estratégico do *feedback* 23
2.3.2.6 Cultura do f*eedback* e aprendizado contínuo 23
2.3.3 Resiliência organizacional como componente da liderança adaptativa ... 24
2.3.4 Antecipação, articulação, adaptação e responsabilidade 25
2.3.5 Resiliência reativa e proativa 255
2.3.7 Comunicação transparente e acessível 27
2.4 TRABALHO HÍBRIDO: CONTEXTO E ESTRATÉGIAS 28
2.4.1 Definição e diferenciação: teletrabalho, *home office* e trabalho híbrido... 28
2.4.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho 31
2.4.3 Tecnologias para o trabalho híbrido 32
2.4.4 Ferramentas de comunicação e colaboração 33
2.4.5 A avaliação de desempenho no trabalho remoto e uso de ferramentas e métricas adaptadas 34
2.5 A GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS 37
2.5.1 Desafios da liderança à distância 38
2.5.2 Comunicação, engajamento, supervisão 39
2.5.3 Equilíbrio entre equipes presenciais e remotas 40

2.5.4 Monitoramento da produtividade no trabalho híbrido 41
2.6 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS COM COMPETÊNCIA CRIMINAL DA COMARCA DE GOIÂNIA 42
2.6.1 Estrutura e funcionamento das unidades judiciárias 43
2.6.2 Desafios específicos na gestão de processos criminais 44

3 METODOLOGIA 46
3.1 TIPO DE PESQUISA 46
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA 47
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 49
3.4 ANÁLISE DE DADOS 53
3.5 VALIDAÇÃO, TRIANGULAÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA 54
3.6 JUSTIFICATIVA METODOLÓGICA 55

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 56
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES E *CORPUS* DE ANÁLISE 56
4.2 ANÁLISE CATEGORIAL 57
4.2.1 Categorias emergentes 58
4.2.2 Síntese interpretativa (o “como” da liderança adaptativa que emerge) 61
4.3 DESAFIOS IDENTIFICADOS 63
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA 64
4.3.1 Perfil por gênero: mulheres (P1, P7, P8) 65
4.3.2 Perfil por gênero: homens (P2, P3, P4, P5, P6) 65
4.3.3 Comparativo por idade 65
4.3.3 Comparativo por tempo de gestão 66
4.3.4 Pontos comuns e divergentes 67
4.3.6 Relatório comparativo dos perfis (P1 a P8) 68
4.4 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS 69
4.4.1 Práticas de liderança adaptativa identificadas 69
4.4.2 Impactos no ambiente organizacional 69
4.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS 72
4.5 DISCUSSÃO DOS ACHADOS 73
4.6 ANÁLISE GRÁFICA 74

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 75

REFERÊNCIAS.....77
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)88
APÊNDICE B - CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES 90
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES MASTERS.....91

1 INTRODUÇÃO

Historicamente as modernizações impulsionadas pelos recursos tecnológicos transformaram as organizações públicas, com diversos serviços sendo progressivamente ofertados por canais eletrônicos. Essa transformação foi intensificada nos últimos quatro anos, especialmente durante o período excepcional da pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2).

Um dos efeitos mais marcantes da pandemia foi a ampliação do uso de tecnologias digitais, virtuais e remotas no cotidiano das pessoas. Esse novo cenário modificou significativamente as relações de trabalho, diante da necessidade de isolamento social. Com o afastamento físico dos ambientes profissionais, algumas organizações passaram a adotar alternativas para assegurar a continuidade de suas atividades (Medeiros, 2022).

Desde então, tanto empresas públicas quanto privadas passaram a desempenhar parte de suas tarefas remotamente, consolidando o trabalho híbrido como uma prática frequente nas organizações. De acordo com Santos (2023), no modelo híbrido o trabalho é planejado e executado por meio da combinação dos formatos presencial e remoto. Para manter a coesão das equipes e assegurar a continuidade das operações em ambientes virtuais foi necessário que os líderes reformulassem suas abordagens de gestão, adequando-as às novas demandas (Preima, 2024).

A transição para o trabalho híbrido apresentou desafios à administração e coordenação de equipes, destacando a liderança adaptativa como uma estratégia essencial para promover a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

No campo científico, Franqueira *et al.* (2024) apontam o crescimento da adoção de modelos híbridos como uma tendência consolidada, combinando práticas presenciais e remotas. Sott *et al.* (2024) destacam a importância de investigar os principais desafios e fatores críticos de sucesso na implementação da liderança adaptativa em contextos organizacionais diversos. Nesse sentido, esta dissertação inclui uma análise bibliométrica em que se avalia o desenvolvimento da produção acadêmica sobre liderança adaptativa no trabalho híbrido nos últimos cinco anos (2020-2024).

Os dados da análise bibliométrica revelam que houve um aumento significativo das publicações sobre o tema entre 2020 e 2024: foram identificados 371 artigos na

base Scopus e 442 na Web of Science. A evolução das pesquisas mostra que, inicialmente, o foco recaía sobre os desafios do teletrabalho, ao passo que estudos mais recentes enfatizam estratégias consolidadas para a gestão de equipes híbridas. Esse crescimento evidencia o aumento do interesse acadêmico na temática e oferece um referencial relevante para estudos futuros.

Diante desse panorama, o objetivo desta pesquisa foi identificar e caracterizar práticas de liderança adaptativa adotadas em ambientes de trabalho híbrido nas unidades de processamento judicial (UPJ) com competência criminal da comarca de Goiânia. A partir da percepção dos gestores, buscou-se compreender como essas práticas se manifestam na dinâmica do trabalho, sobretudo em contextos marcados por incertezas, necessidade de adaptação e reorganização institucional. Ao explorar os desafios enfrentados, as estratégias adotadas e as ações desenvolvidas, mesmo que de forma intuitiva, pretende-se, com o estudo, contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre formas de liderança mais responsivas, flexíveis e alinhadas às transformações no âmbito do Poder Judiciário.

Nos últimos cinco anos o Brasil tem enfrentado desafios persistentes no fortalecimento do Estado de Direito, especialmente no que diz respeito à justiça criminal. Segundo o World Justice Project (WJP), em 2024 o país ocupava a 113ª posição, em uma lista com 142 nações, na categoria Justiça Criminal, com uma pontuação de 0,33 – valor inferior à média global de 0,47. Esse desempenho reflete problemas estruturais, como a baixa imparcialidade judicial, na qual o Brasil obteve apenas 0,10 pontos, empatando com a Venezuela, além da morosidade processual, que colocou o país na 135ª colocação (WJP, [2024]).

Comparativamente, em 2021 o Brasil já figurava na 112ª posição com pontuação semelhante. Apesar de avanços pontuais em aspectos como percepção de segurança e confiança institucional, entre 2017 e 2022, os indicadores relacionados à eficiência das investigações e ao respeito ao devido processo legal permaneceram baixos (WJP, [2024]). Essa estagnação evidencia a necessidade de reformas estruturais no sistema de justiça criminal brasileiro.

Nesse contexto, a liderança adaptativa, especialmente no regime híbrido, configura-se como uma estratégia relevante para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão pública. Líderes adaptativos demonstram habilidade para conduzir mudanças culturais e operacionais por meio de comunicação transparente, escuta ativa, empatia e flexibilidade – elementos essenciais para fomentar a inovação,

a responsabilização e o fortalecimento da confiança institucional (Yozi; Mbokota, 2024). No modelo híbrido essas lideranças favorecem a otimização de recursos, o aprimoramento da comunicação entre equipes e a agilidade dos processos internos, contribuindo para a redução da morosidade judicial e o fortalecimento da imparcialidade (Sott *et al.*, 2024). Além disso, ao valorizar o servidor por meio de capacitações contínuas e ambientes de trabalho mais flexíveis, é possível fortalecer o comprometimento e a eficiência no sistema de justiça criminal.

1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

Segundo Pereira e Cunha (2020), a liderança adequada em equipes virtuais pode aumentar a produtividade e o moral dos colaboradores, enquanto estilos de liderança incompatíveis tendem a ocasionar conflitos e desmotivação. Nas últimas décadas as inovações no ambiente de trabalho e na gestão empresarial exigiram operações administrativas que promovessem uma adaptação eficaz às demandas contemporâneas. Diante disso, a questão problema que norteou este estudo é: Quais são as práticas de liderança adaptativa utilizadas e como elas se caracterizam nos ambientes de trabalho híbrido das unidades de processamento judicial com competência criminal da comarca de Goiânia?

Neste contexto, o objetivo geral da pesquisa foi identificar e caracterizar práticas de liderança adaptativa utilizadas nos ambientes de trabalho híbrido das unidades de processamento judicial com competência criminal da comarca de Goiânia. E os específicos:

a) Identificar os principais desafios vivenciados pelos gestores das unidades criminais de Goiânia diante da dinâmica do trabalho híbrido;
b) Investigar a percepção dos gestores sobre seu papel no direcionamento e suporte às equipes em cenários marcados por incertezas e necessidade de adaptação;
c) Analisar, a partir das narrativas dos gestores, como as práticas de liderança adotadas refletem os fundamentos da liderança adaptativa;
d) Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa;

1.2 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A liderança exerce um papel estratégico em ambientes de trabalho híbrido, especialmente em setores essenciais como o Judiciário, que enfrentam demandas crescentes e complexas. Nesse cenário, torna-se indispensável a implementação de programas de formação contínua voltados ao desenvolvimento de competências como adaptação, empatia e gestão de equipes remotas. Paschoiotto, Sehnem e Cohen (2023) ressaltam a importância de as instituições públicas elaborarem programas específicos de liderança voltados ao contexto virtual.

Dessa forma, a investigação sobre liderança adaptativa em ambientes híbridos nas UPJ com competência criminal apresenta relevância teórica e prática. As mudanças ocasionadas pela pandemia de Covid-19 alteraram profundamente as formas de organização e condução do trabalho. Em termos teóricos, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre liderança adaptativa, conceito que ganha destaque diante da necessidade de lideranças mais flexíveis, responsivas e aptas a atuar em cenários complexos e incertos (Dias, 2018).

A liderança adaptativa surge, assim, como uma resposta necessária às transformações associadas à consolidação do trabalho híbrido e remoto. Krajčík, Schmidt e Baráth (2023) argumentam que essas mudanças exigem líderes sensíveis às necessidades dos colaboradores, capazes de promover ambientes organizacionais resilientes e flexíveis, assegurando tanto a produtividade quanto a satisfação das equipes.

A incorporação de tecnologias da informação e comunicação (TICs) nas organizações judiciais também impõe desafios significativos à gestão, exigindo líderes preparados para lidar com os impactos dessas transformações. Embora essas tecnologias prometam maior flexibilidade e eficiência, quando orientadas apenas pela lógica da produtividade e do controle, o seu uso pode ampliar a complexidade operacional e intensificar as demandas sobre os servidores (Filgueiras, 2022).

Ademais, mudanças estruturais, como as recentes reformas e realocações ocorridas nas unidades criminais da comarca de Goiânia, exigem uma liderança capaz de gerir não apenas as rotinas operacionais, mas também os efeitos dessas mudanças sobre o moral e a produtividade das equipes. A reestruturação dos cartórios, agora convertidos em unidades de processamento judicial, requer líderes adaptativos que conduzam as equipes a novas formas de atendimento e fluxo de trabalho (Pereira; Cunha, 2020).

O trabalho híbrido desafia as formas tradicionais de gestão, demandando competências específicas dos líderes, como a capacidade de gerir equipes dispersas geograficamente, fomentar a confiança mútua, incentivar a participação ativa dos colaboradores e manter a coesão organizacional (Gonçalves; Ribeiro; Chaves, 2024).

A transição para o *home office*, marcada por uma adaptação rápida e forçada durante a pandemia de Covi-19, evidenciou a importância de líderes capazes de lidar com incertezas e manter a motivação das equipes (Alves; Amorim; Bezerra, 2021). A confiança, nesse contexto, é um elemento central para a eficácia da liderança adaptativa, pois sustenta a colaboração e o engajamento em ambientes onde as interações presenciais são reduzidas (Barros; Formiga; Vasconcelos, 2021).

No campo prático, este estudo é particularmente relevante para as UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia, que enfrentam desafios específicos, como alta carga de trabalho e a necessidade de manter a qualidade dos atos processuais em um contexto híbrido. A adoção desse modelo requer líderes aptos a motivar e engajar as equipes, mantendo o foco na produtividade (Vanitha; Shailashri, 2023).

Por fim, a pesquisa está alinhada a políticas públicas que regulamentam o trabalho híbrido e promovem práticas de liderança voltadas ao equilíbrio emocional e à qualidade de vida dos servidores, como programas de capacitação e normativas voltadas ao trabalho remoto (Silva *et al.*, 2021). Assim, ao identificar as estratégias utilizadas por gestores para mobilizar equipes, lidar com tensões e promover o engajamento em contextos desafiadores, acredita-se que este estudo oferece subsídios relevantes para o aprimoramento da gestão de pessoas no Poder Judiciário estadual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo traz-se os principais conceitos que sustentam a análise proposta. Aborda-se, inicialmente, as transformações na gestão de pessoas diante do modelo de trabalho híbrido. Em seguida, trata-se da liderança adaptativa como abordagem capaz de responder aos desafios organizacionais contemporâneos, destacando as competências necessárias para atuar em contextos de incerteza e mudança.

São exploradas também as características do trabalho híbrido, sua influência na atuação dos líderes e as implicações para o ambiente institucional. Por fim, contextualiza-se o funcionamento das UPJ com competência criminal, nas quais a pesquisa foi aplicada, evidenciando a relevância do tema no âmbito do serviço público.

2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A liderança é um tema amplamente discutido na literatura especializada devido à sua relevância para as organizações. Esse fenômeno possibilita a criação de valor, impulsiona a inovação e viabiliza a implementação da gestão do conhecimento. Segundo Figueiredo *et al.* (2022), o tema não possui uma definição única, devido à diversidade de abordagens teóricas que o envolvem.

Sendo uma das temáticas mais estudadas no ambiente organizacional, a liderança é um fenômeno complexo e multidimensional, com mais de um século de pesquisas teóricas e evidências empíricas. Esse interesse crescente se reflete tanto na comunidade científica internacional quanto no meio acadêmico nacional. Segundo Costa *et al.* (2022), liderar envolve gerenciar conflitos interpessoais dentro das equipes, promovendo a harmonia sempre que possível. Contudo, a liderança também pode direcionar conflitos de maneira estratégica com o objetivo de aumentar a competitividade e a produtividade organizacional.

A liderança pode ser compreendida como uma dinâmica relacional que impacta a condução colaborativa de um grupo, fundamentando-se na comunicação constante e direcionada ao atingimento de metas coletivamente estabelecidas. Trata-se de um processo permanente, presente em diferentes contextos e épocas, sustentado pela construção conjunta de uma visão de futuro e pela reafirmação de valores compartilhados entre os membros do grupo (Calvosa, 2022).

Northouse (2021) registra que se trata de um fenômeno composto por quatro ideias-chave: a) liderança é um processo; b) que envolve influência; c) dentro de grupos; d) para o atingimento de objetivos compartilhados. O autor ressalta que a liderança não é uma característica inata do líder, mas um evento interativo e dinâmico, no qual líderes e seguidores influenciam-se mutuamente.

Ao longo do tempo diferentes abordagens de liderança foram desenvolvidas para atender às demandas organizacionais e aos desafios impostos por contextos diversos, desempenhando papéis essenciais na gestão de equipes. No entanto, em um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível, esses modelos, embora ainda relevantes, podem não ser suficientes para lidar com a complexidade e as rápidas mudanças.

Diante desse cenário, faz-se necessário um olhar mais amplo sobre as exigências contemporâneas da liderança, considerando novas formas de atuação que favoreçam uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação. Nesse contexto, Figueiredo *et al.* (2022) ressaltam que líderes eficazes incentivam seus liderados a transformar e adaptar processos, impulsionando a evolução organizacional e garantindo maior capacidade de resposta a novos desafios.

2.2 O GERENCIAMENTO ADAPTATIVO COMO PROCESSO CONTÍNUO

O gerenciamento de processos de negócios é um componente do gerenciamento adaptativo que visa garantir a avaliação e o ajuste contínuos das estratégias de gestão. Segundo Jesus e Lima (2021), seu principal objetivo é otimizar a gestão de empresas, pessoas e sistemas, tornando os processos de negócios mais visíveis. Essa abordagem foca especialmente no aprimoramento da eficiência organizacional, resultando em melhorias constantes no desempenho da empresa.

Em sociedades cada vez mais interconectadas surgem desafios que afetam diretamente os cidadãos, demandando soluções inovadoras e colaborativas. Nesse contexto, a cooperação torna-se fundamental para enfrentar problemas complexos, consolidando-se como elemento essencial ao avanço da administração pública para o progresso na administração pública (Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024).

A capacidade do Estado de executar e gerir políticas públicas não é uma condição fixa, ela deve ser constantemente avaliada e aprimorada à medida que as necessidades da sociedade evoluem. Para criar uma nova arquitetura de gestão que

seja ágil e capaz de gerar resultados eficazes é necessário repensar como as novas tecnologias podem apoiar a implementação de mecanismos de decisão mais eficazes. De acordo com Paschoiotto, Cunha e Silva (2024), os líderes públicos, além de se concentrarem na coordenação e supervisão de uma rede diversa de partes interessadas, devem atuar como facilitadores, superando obstáculos e promovendo soluções ao longo do processo.

Já Leite *et al.* (2021) destacam a importância da aprendizagem organizacional, especialmente em tempos de crise, sugerindo que a capacidade de aprender com experiências passadas é crucial para a sobrevivência e o sucesso de uma organização a longo prazo. Para isso, é necessário estabelecer metas claras, que orientem o processo de gerenciamento adaptativo e permitam a avaliação do sucesso das ações gerenciais. Assim, é fundamental distinguir as abordagens que buscam ativamente aprender com as ações de gerenciamento das que dependem apenas do conhecimento existente, sem espaço para experimentação. Isso se torna ainda mais relevante em ambientes de trabalho híbrido, onde muitas decisões gerenciais são tomadas sob condições de incerteza.

2.3 LIDERANÇA ADAPTATIVA

A liderança adaptativa é uma abordagem dinâmica baseada na capacidade de se ajustar a circunstâncias em constante mudança. Esse estilo foi concebido por Ronald Heifetz, professor sênior em Liderança Pública, diretor fundador do Center for Public Leadership na John F. Kennedy School of Government, da Harvard University, e cofundador da Cambridge Leadership Associates (Dias, 2018).

A teoria da liderança adaptativa, formulada por Heifetz, Linsky e Grashow (2009 *apud* Dias, 2018), fundamenta-se na distinção entre desafios técnicos e adaptativos, propondo que líderes devem “subir ao terraço” para diagnosticar sistemas, regular tensões, devolver trabalho às equipes e proteger vozes divergentes. Revisões recentes da literatura confirmam a vigência desse modelo: Pujianto *et al.* (2023) oferecem uma visão sintética de sua evolução; Ogunbukola (2023) destaca sua contribuição à resiliência e inovação organizacionais; já Hernández-Santiago (2024) aprofunda os cinco pilares de Ronald Heifetz e seus colegas, reforçando sua aplicabilidade em contextos complexos – como o trabalho híbrido.

O conceito da liderança adaptativa refere-se a um processo gradual de transformação significativa, que permite, às organizações, evoluir e tomar decisões em tempo real. Em outras palavras, trata-se da capacidade de agir com rapidez e precisão diante de situações imprevistas. De acordo com Freitas e Odelius (2022), a liderança adaptativa exige que o tomador de decisões aja com confiança e com base em suas competências, sem deixar de considerar opiniões divergentes e as possíveis repercussões de suas escolhas.

Mais do que uma resposta às mudanças, a liderança adaptativa implica a capacidade de ajustar o estilo de gestão para mobilizar pessoas na superação de desafios, especialmente em ambientes voláteis. Mesmo diante de dificuldades inesperadas o gestor deve ser capaz de integrar conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicar estratégias que contribuam para o alcance ou até a superação das metas organizacionais (Costa *et al.*, 2022).

Nesse contexto, a incorporação de estratégias de resiliência nos processos organizacionais não só fortalece a capacidade de resposta às crises, mas também viabiliza uma recuperação mais ágil e menos onerosa (Ferreira; Nunes; Santos, 2020). A principal função desse modelo de liderança é o gerenciamento eficaz de crises, o que demanda, dos líderes, não apenas o reconhecimento da complexidade dos desafios, mas também a implementação de soluções inovadoras. Enquanto algumas dificuldades podem ser resolvidas com base no conhecimento existente, os desafios adaptativos exigem mudanças nas prioridades, crenças e hábitos das pessoas.

2.3.1 Distinção entre problemas técnicos e adaptativos

Para formar gestores mais preparados a liderança vai além da simples orientação e direcionamento. O líder deve ser capaz de realizar diagnósticos precisos, identificando não apenas problemas de natureza técnica, mas também desafios adaptativos.

Um líder eficaz compreende a diferença entre questões solucionáveis com o conhecimento existente (técnicas) e aquelas que demandam aprendizado contínuo e inovação (adaptativas). No contexto da liderança adaptativa o papel do líder é o de multiplicador, exigindo dele a habilidade de reconhecer e potencializar as qualidades individuais dos colaboradores. Isso inclui identificar aptidões naturais, alinhar talentos às funções mais adequadas, adaptar a comunicação a diferentes perfis e estimular o

desenvolvimento profissional. Segundo Andrianu (2020), líderes que fomentam a resiliência criam um ambiente favorável para a superação de desafios, pois desenvolver habilidades adaptativas e proativas é essencial para lidar com problemas atuais e futuros.

Dessa forma, a liderança adaptativa se distancia dos métodos tradicionais, incorporando estratégias que priorizam a flexibilidade e a capacidade de resposta. Métodos adaptativos referem-se a abordagens específicas que se ajustam às complexidades das crises contemporâneas, garantindo que a liderança se mantenha eficaz diante de cenários dinâmicos. Essa estrutura se baseia em quatro pilares: antecipação, articulação, adaptação e responsabilidade – as quais são abordadas mais detalhadamente à frente. O último pilar diz respeito ao compromisso com atribuições, ações e decisões, mobilizando atitudes voltadas à gestão de mudanças no ambiente organizacional com o objetivo de honrar compromissos e alcançar resultados (Costa *et al.*, 2022).

2.3.2 Habilidades essenciais para liderança adaptativa

Para que o modelo de liderança adaptativa seja eficaz é essencial que os líderes desenvolvam habilidades como: agilidade na tomada de decisões, gestão da ambiguidade, capacidade de inspirar e motivar a equipe, delegação eficiente e uso estratégico do *feedback*. Essas competências tornam os gestores mais preparados para lidar com cenários instáveis e complexos. Para isso, é necessário que as organizações implementem processos estruturados de decisão, promovam programas de capacitação em liderança e criem canais de comunicação eficazes que estimulem a inovação e a colaboração (Santos, 2021).

2.3.2.1 Tomada de decisão rápida

Uma decisão representa o comprometimento com uma ideia ou curso de ação fundamentada em informações disponíveis e nos valores atribuídos aos resultados possíveis. Esse processo ocorre ao longo de um tempo flexível, não estando necessariamente sujeito à urgência da coleta imediata de evidências ou às exigências instantâneas da própria execução. Por isso, envolve reflexão, planejamento e formulação de estratégias, dizem Shadlen e Kiani (2013).

Em um ambiente dinâmico e em constante transformação líderes adaptativos precisam analisar rapidamente cenários complexos e incertos, tomando decisões ágeis e ajustáveis conforme necessário. Segundo Ramos e Fernandes (2023), tomar decisões requer analisar a configuração da situação, considerando fatores como a incerteza envolvida, a importância do tema e a necessidade de uma resposta rápida.

2.3.2.2 Gestão da ambiguidade

A ambiguidade, segundo Wiewiora e O'Connor (2022), diz respeito à percepção de que informações cruciais estão incompletas, mal comunicadas ou são pouco confiáveis. No campo da gestão de projetos essa incerteza – chamada de ambiguidade situacional – pode comprometer decisões importantes e a distribuição eficiente de recursos. Por isso, a capacidade de lidar com situações ambíguas se torna essencial para os gestores. Essa habilidade, conhecida como tolerância à ambiguidade, está relacionada à disposição de encarar cenários incertos como desafiadores e até desejáveis. Pessoas com alta tolerância costumam lidar melhor com a complexidade, demonstram maior flexibilidade e apresentam menor rigidez em julgamentos morais.

A ambiguidade é uma característica constante no atual cenário empresarial, exigindo, dos líderes, a capacidade de atuar mesmo diante da falta de informações claras e soluções evidentes. Em outras palavras, é essencial manter a equipe engajada e focada, mesmo em contextos desafiadores marcados por avanços tecnológicos acelerados, mudanças nas exigências do mercado e crescente pressão competitiva (Martins, 2022).

2.3.2.3 Inspiração da equipe

De acordo com Thrash *et al.* (2014), apesar de ser um tema antigo e amplamente abordado em campos como teologia, arte, psicologia e educação, a inspiração só começou a ser estudada de forma sistemática e com rigor científico nos últimos anos. Estudos mostram que a inspiração está associada à promoção de criatividade, produtividade e bem-estar, sendo, portanto, relevante para o desempenho humano em diversas esferas.

Beuren, Eggert e Santos (2020) destacam que o empoderamento psicológico dos colaboradores é um fator essencial para a construção da resiliência organizacional. Quando os funcionários se sentem capacitados para tomar decisões e influenciar seu próprio trabalho, tornam-se mais resilientes diante das adversidades.

Além disso, uma gestão de recursos humanos consistente garante tratamento equitativo a todos os colaboradores, promovendo transparência na tomada de decisões e fortalecendo a confiança na organização (Guimarães *et al.*, 2023). Como resultado, os funcionários desenvolvem maior resiliência e engajamento. Líderes que demonstram apoio, flexibilidade e confiança na equipe criam um ambiente propício à adaptação e à superação de desafios.

2.3.2.4 Delegação eficaz

Na liderança adaptativa, a delegação atua como uma ferramenta estratégica essencial para motivar e desenvolver a equipe, promovendo confiança, autonomia e crescimento profissional. Quando bem conduzida, contribui significativamente para o aumento da produtividade e do engajamento, fortalecendo a colaboração e o trabalho em equipe. O esforço coletivo na resolução de problemas e na execução de atividades compartilhadas não apenas facilita o alcance de metas, como também amplia a percepção dos colaboradores sobre o impacto de suas ações nos resultados do grupo (Costa *et al.*, 2022). Além de reduzir a sobrecarga do líder, uma delegação eficaz empodera a equipe, oferecendo oportunidades concretas de aprendizado e desenvolvimento.

Segundo Salem *et al.* (2021), a delegação eficaz exige o desenvolvimento de habilidades como priorização, supervisão e tomada de decisão, sendo fundamental que o responsável pela tarefa delegada compreenda que, embora a execução seja transferida, a responsabilidade pelo resultado permanece com quem delega. A delegação inadequada pode gerar riscos sérios, incluindo impactos negativos na qualidade do trabalho e possíveis consequências legais.

Muitos profissionais, mesmo quando já atuantes, relatam insegurança e falta de preparo para delegar, evidenciando uma lacuna entre o que é esperado e a prática real. Quando bem realizada a delegação contribui significativamente para a satisfação no trabalho, o senso de responsabilidade, o engajamento da equipe, a eficiência nas atividades e o crescimento profissional. No entanto, para que esse processo seja bem-

sucedido, é fundamental que exista confiança mútua entre líder e liderados, bem como clareza nas expectativas e responsabilidades atribuídas. Além disso, esta é uma ferramenta estratégica de gestão que pode ajudar a resolver desafios, como a escassez de pessoal, e otimizar a administração de recursos (Salem *et al.*, 2021).

2.3.2.5 Uso estratégico do *feedback*

O *feedback* é um mecanismo essencial para avaliar o desempenho, as atitudes e as percepções dos colaboradores em relação ao ambiente e à cultura organizacional. Beuren, Eggert e Santos (2020) definem o *feedback* como um sistema de retorno de informações sobre o alcance de metas, resultados e processos seguidos pelos colaboradores. Quanto mais frequente e qualificado for esse retorno, melhores serão os resultados da equipe.

A implementação de um processo contínuo de *feedback* permite que as organizações identifiquem oportunidades de melhoria e realizem ajustes estratégicos para fortalecer uma cultura organizacional mais adaptável (Pontes, 2021). Esse recurso auxilia os líderes na condução da equipe, contribuindo para a construção de um ambiente de confiança e para a manutenção da cultura organizacional. Além disso, avaliações formais fornecem insumos valiosos para a realização de *feedbacks* eficazes, garantindo o alinhamento entre expectativas e resultados (Beuren; Eggert; Santos, 2020).

Segundo Leite *et al.* (2021), o aprendizado organizacional é determinante para a superação de desafios e a adaptação em tempos de crise. Empresas que investem no desenvolvimento de competências resilientes transformam adversidades em oportunidades de crescimento e inovação, consolidando sua posição em um mercado dinâmico e competitivo.

2.3.2.6 Cultura do f*eedback* e aprendizado contínuo

O investimento na qualificação e no aprimoramento profissional dos colaboradores é um fator essencial na gestão de mudanças. Treinamentos e ferramentas adequadas possibilitam o desenvolvimento de novas competências, permitindo que os profissionais se adaptem às demandas emergentes. O aprendizado contínuo, baseado em experiências e resultados, é um dos pilares da liderança

adaptativa, pois a capacidade de aprender e se ajustar é tão crucial quanto a comunicação, a tomada de decisão e a capacidade de resposta organizacional (Leite *et al.*, 2021).

A adaptabilidade organizacional depende de políticas que incentivem o aprendizado, promovam a comunicação aberta e contem com uma liderança engajada. Essas diretrizes devem estar alinhadas a fatores como satisfação no trabalho, envolvimento e motivação. Segundo Costa (2021), políticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento profissional incluem programas sistemáticos para a formação de competências técnicas e comportamentais.

Na liderança adaptativa o *feedback* contínuo é fundamental para o crescimento individual e coletivo. Líderes adaptativos devem fornecer retornos construtivos que aprimorem o desempenho dos colaboradores e fortaleçam a dinâmica organizacional. Empresas que investem em programas de qualificação que abrangem tanto habilidades técnicas quanto comportamentais capacitam seus funcionários para enfrentar as mudanças de forma mais eficaz.

Conforme Beuren, Eggert e Santos (2020), promover uma cultura de aprendizado contínuo e troca de *feedbacks* possibilita que erros sejam encarados como oportunidades de crescimento, estimulando o compartilhamento de experiências individuais para o avanço coletivo da equipe. Dessa forma o *feedback* se torna não apenas um mecanismo de avaliação, mas também uma ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional e a construção de um ambiente mais resiliente e inovador.

2.3.3 Resiliência organizacional como componente da liderança adaptativa

A resiliência organizacional pode ser entendida de três formas: a) como característica da organização; b) como resultado das atividades da organização; c) como medida dos distúrbios que uma organização pode enfrentar (Bravo; Hernández, 2021). Trata-se de um aspecto essencial da liderança adaptativa, pois permite que as organizações enfrentem desafios e se reinventem diante de cenários de incerteza.

Segundo Conz e Magnani (2020), a resiliência empresarial envolve a capacidade de antecipação, enfrentamento e adaptação às mudanças. Assim, um líder adaptativo não apenas responde a crises, mas também desenvolve estratégias que preparam a equipe e a organização para desafios futuros.

Costa *et al.* (2022) afirmam que líderes comprometidos com a resiliência organizacional promovem mudanças estruturais que garantem maior flexibilidade e capacidade de resposta diante das adversidades. A resiliência organizacional é um processo composto por três estágios: antecipação, enfrentamento e adaptação; sendo que a disponibilidade dos fatores sociais e a responsabilidade organizacional é influenciada por cada um deles. A resiliência é, nesse contexto, entendida como um constructo de longo prazo (Conz; Magnani, 2020).

2.3.4 Antecipação, articulação, adaptação e responsabilidade

A liderança adaptativa se baseia em uma abordagem estruturada para enfrentar desafios, apoiando-se em quatro pilares fundamentais: antecipação, articulação, adaptação e responsabilidade (Ramalingam *et al.*, 2020). A antecipação permite que líderes identifiquem tendências e possíveis obstáculos antes que eles impactem a organização. A articulação envolve ações que construam entendimento compartilhado e engajamento nas inciativas, enquanto a adaptação refere-se à capacidade de ajustar processos e estratégias conforme necessário. Nesse contexto, a responsabilidade diz respeito ao comprometimento do líder em tomar decisões que impulsionem mudanças organizacionais, garantindo que a equipe esteja preparada para lidar com desafios emergentes.

Esse conjunto de competências é evidenciado no estudo de Kopp *et al.* (2021), no qual foi analisado o caso de uma empresa familiar gaúcha durante a crise sanitária da Covid-19. Os autores destacam que a antecipação foi observada na renegociação de contratos e na preparação financeira antes do agravamento da pandemia, refletindo a capacidade de prever e agir preventivamente diante de cenários instáveis. Quanto ao enfrentamento, relatam que a organização adotou estratégias como promoções, reforço na comunicação e mudanças operacionais, demonstrando ações coordenadas para mitigar os efeitos da crise. Já no aspecto da adaptação ficou clara a flexibilidade e a agilidade na reconfiguração dos processos internos e das práticas de gestão, fatores que possibilitaram a sustentação da empresa mesmo diante de um ambiente altamente turbulento.

2.3.5 Resiliência reativa e proativa

A resiliência organizacional pode ser dividida em dois tipos: reativa e proativa. A reativa refere-se à capacidade de responder eficazmente às crises e recuperar a estabilidade após um evento adverso. Envolve o reconhecimento ágil de situações ameaçadoras e a implementação de ajustes necessários para minimizar impactos negativos. Esse tipo de resiliência é essencial para enfrentar crises inesperadas e adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas, garantindo a continuidade das operações e a estabilidade organizacional (Jia *et al.*, 2020).

Já a resiliência proativa está relacionada à preparação antecipada para enfrentar desafios futuros, criando mecanismos de prevenção e mitigação de riscos (Duchek, 2020). Envolve a análise estratégica de tendências, a identificação de riscos potenciais e a criação de planos preventivos que reduzam a vulnerabilidade da organização.

Líderes adaptativos devem equilibrar ambas as abordagens, garantindo que sua equipe esteja apta a lidar tanto com desafios inesperados quanto com mudanças planejadas. A resiliência organizacional, seja reativa ou proativa, representa um diferencial competitivo sustentável. Empresas e instituições que investem no desenvolvimento dessas competências não apenas aumentam sua capacidade de superação de crises, mas também fortalecem sua posição no mercado ao se tornarem mais adaptáveis e inovadoras (Duchek, 2020).

2.3.6 A importância da comunicação na liderança adaptativa

A mudança organizacional resulta da interação entre a empresa, seus desafios internos e o ambiente externo. Para que essas transformações sejam bem-sucedidas é necessário planejamento, implementação estruturada e acompanhamento contínuo, reduzindo resistências e aumentando o engajamento dos colaboradores. Como os indivíduos desempenham um papel central nas organizações, compreender seu comportamento e suas necessidades é essencial para otimizar rotinas e alcançar os objetivos institucionais (Silva; Giotto, 2021).

A comunicação clara e transparente é uma das principais estratégias para assegurar essa compreensão, cabendo, ao gestor, promover o alinhamento e a participação ativa de todos os envolvidos no processo (Aidar *et al.*, 2021).

Além de planejamento e investimentos, a implementação da mudança organizacional exige disposição para ouvir sugestões e preocupações dos

colaboradores. Um diálogo aberto minimiza resistências e fortalece o alinhamento com os objetivos organizacionais. Quando os líderes adotam uma comunicação honesta e transparente os colaboradores se sentem valorizados, o que gera maior engajamento e comprometimento com suas funções (Cabral *et al.*, 2020).

2.3.7 Comunicação transparente e acessível

A comunicação organizacional envolve a transmissão clara e compreensível de informações, tanto oralmente quanto por escrito. Esse processo inclui escuta ativa, expressão eficaz de ideias e a articulação de propósitos, planos e estratégias. Além disso, uma comunicação empática e persuasiva fortalece a confiança e a legitimidade da organização, garantindo a coerência das mensagens transmitidas (Costa *et al.*, 2022).

Manter uma comunicação transparente e acessível em todos os níveis institucionais é fundamental para a liderança adaptativa. Esse modelo de comunicação incentiva os colaboradores a expressar suas ideias e preocupações com segurança, fortalecendo o vínculo entre equipe e gestão. Além de garantir o fluxo de informações essenciais, a comunicação interna promove o alinhamento de expectativas, fomenta a confiança e estimula a troca de *feedbacks* construtivos, impulsionando o aprimoramento coletivo (Sott *et al.*, 2024).

A falta de comunicação, por outro lado, compromete a motivação dos colaboradores, prejudica o senso de pertencimento e reduz sua capacidade de contribuição para os objetivos organizacionais. Um processo comunicativo deficiente gera desalinhamento entre equipe e empresa, impactando negativamente a produtividade, aumentando o número de erros e demandando retrabalho (Correia; Dutra, 2022).

Uma comunicação clara e eficaz possibilita que os colaboradores compreendam a necessidade de adaptação rápida às mudanças. Dessa forma, a comunicação interna desempenha um papel central na construção de uma cultura organizacional sólida, promovendo a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de habilidades adaptativas, essenciais para enfrentar as constantes transformações do ambiente de trabalho (Uchoa; Coelho; Silva, 2021).

Para que a organização se ajuste às mudanças e aproveite oportunidades de inovação, a comunicação interna deve fortalecer o protagonismo dos colaboradores.

Isso incentiva uma postura positiva diante das transformações e do ambiente organizacional. A transparência e a responsabilidade na tomada de decisões fortalecem a confiança e o engajamento dos funcionários. Quando envolvidos no processo, os colaboradores demonstram maior entusiasmo, mantêm a concentração em suas tarefas e se mostram mais comprometidos com os objetivos da organização (Costa, 2021).

2.4 TRABALHO HÍBRIDO: CONTEXTO E ESTRATÉGIAS

Nesta seção fala-se sobre o contexto e as estratégias do trabalho híbrido, diferenciando-o de modalidades como teletrabalho e *home office*. Analisa-se vantagens e desvantagens, influência na gestão de pessoas e o papel das tecnologias digitais. Explora-se, ainda, ferramentas de comunicação e colaboração, além da influência da IA. O objetivo é compreender como essas transformações moldam o ambiente organizacional contemporâneo.

2.4.1 Definição e diferenciação: teletrabalho, *home office* e trabalho híbrido

O teletrabalho surgiu, no Brasil, na década de 1970 em resposta à crise do petróleo e teve sua expansão nos anos de 1990 devido aos avanços da tecnologia da informação e das telecomunicações. Essa modalidade de trabalho é frequentemente associada à modernização das organizações, oferecendo maior flexibilidade tanto para empresas quanto para trabalhadores. De forma geral, pode ser compreendida como uma nova configuração do trabalho à distância viabilizada pelo uso das TICs (Bridi; Machado, 2021).

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) diferencia os conceitos de teletrabalho e *home office*. O teletrabalho refere-se a qualquer atividade intelectual realizada à distância, fora da sede da empresa, utilizando TICs, e é regido por contrato formal, com controle, supervisão e subordinação. O *home office*, por sua vez, é uma modalidade específica do teletrabalho, caracterizada pela realização das atividades exclusivamente em casa, utilizando dispositivos como computadores, *tablets* e *smartphones* conectados à internet (Sobratt, 2020).

A principal diferença entre os dois está, portanto, na flexibilidade do local de execução, sendo o *home office* restrito ao domicílio e o teletrabalho caracterizado pela

mobilidade (Fincato, 2020). O teletrabalho está previsto no capítulo II-A da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), artigo 75-B, que o define como a “prestação de serviços realizada predominantemente fora das dependências do empregador, com o uso de tecnologias de informação e comunicação, desde que não se configure como trabalho externo” (Brasil, 1943).

A ampliação do trabalho remoto nas últimas décadas decorre tanto de fatores estruturais – como os avanços tecnológicos; quanto de fatores conjunturais – como a pandemia de Covid-19. A emergência sanitária causada pelo SARS-CoV-2 alterou significativamente os fluxos de trabalho, impondo novas formas de organização para garantir a continuidade das atividades profissionais enquanto se respeitava os protocolos de segurança da Organização Mundial da Saúde (OMS). Paralelamente, a evolução tecnológica proporcionou novas possibilidades de mobilidade, conectividade e acesso a dispositivos e plataformas digitais, impactando praticamente todos os aspectos da vida humana (Silveira, 2021).

Diante da necessidade de distanciamento social para conter a propagação do vírus SARS-CoV-2, muitas empresas adotaram e intensificaram o teletrabalho e o *home office*. O distanciamento social praticado durante a pandemia de Covid-19 envolveu medidas para reduzir as interações presenciais dentro da comunidade, minimizando o risco de contágio por doenças transmitidas por gotículas respiratórias (Aquino *et al.*, 2020). Já o isolamento, no contexto pandêmico, consistiu na separação entre indivíduos infectados e não infectados, visando reduzir a transmissão do vírus. Conforme estes autores, para ser eficaz o isolamento exige detecção precoce dos casos e baixa transmissibilidade entre assintomáticos.

A necessidade de isolamento social impulsionou mudanças nas relações de trabalho, de modo que empresas que inicialmente viam o teletrabalho como uma solução temporária passaram a considerá-lo um modelo viável a longo prazo. De fato, as estratégias remotas adotadas emergencialmente foram transformadas em um “laboratório” para o futuro do trabalho, quebrando barreiras de interação remota de forma acelerada e inesperada (Silveira, 2021).

Com a vacinação em massa, muitas empresas implementaram o modelo híbrido, combinando trabalho presencial e remoto. Essa abordagem se consolidou como uma alternativa promissora, promovendo inovação e ganhos de produtividade (Ferreira, 2021). Além disso, a experiência forçada do teletrabalho durante a pandemia levou à reformulação de percepções sobre as vantagens e os desafios

dessa modalidade, estimulando uma maior aceitação das tecnologias no ambiente corporativo e impulsionando transformações não apenas nos processos organizacionais, mas também no comportamento dos trabalhadores (Santos; Costa, 2022).

O teletrabalho, enquanto modelo de organização laboral, permite que o colaborador desempenhe suas funções fora do ambiente físico da empresa, mantendo-se conectado por meio de ferramentas digitais. Esse formato passou a ser um dos principais temas de debate no meio corporativo, levantando questões sobre como equilibrar flexibilidade, eficiência e bem-estar dos trabalhadores (Aquino *et al.*, 2020).

A Resolução nº 131/2020, do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário estadual. O documento consolida as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 227/2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), posteriormente alterada pela Resolução nº 298/2019/CNJ, visando promover a modernização da administração pública e a eficiência na prestação jurisdicional (Goiás, 2020).

A norma estadual está fundamentada na expansão do processo judicial digital e no regime emergencial implementado na pandemia da Covid-19, o que tem levado ao aumento da produtividade, à redução de custos operacionais e a ganhos em sustentabilidade ambiental. O documento reconhece o teletrabalho como uma modalidade legítima de execução das atividades funcionais, desde que observadas metas, responsabilidades e critérios técnicos previamente definidos (Goiás, 2020).

A normativa estabelece objetivos estratégicos, como: incentivo à inovação, valorização da qualidade de vida dos servidores e promoção de uma cultura organizacional orientada a resultados. São priorizados os servidores com dificuldades de deslocamento, condições especiais ou que exercem funções que exigem maior concentração e menor interação.

A gestão do regime fica a cargo de uma comissão específica, em parceria com a Diretoria de Recursos Humanos, que define os parâmetros, avalia o desempenho e apresenta relatórios periódicos. O desempenho no teletrabalho deve superar em até 15% a produtividade de servidores presenciais em funções equivalentes, sendo acompanhado por metas claras e planos de trabalho individualizados (Goiás, 2020).

A resolução também garante direitos e deveres dos servidores em teletrabalho, inclusive o direito à desconexão e à privacidade, respeitando a jornada e os limites

legais. O uso de ferramentas tecnológicas é essencial para o acesso aos sistemas do Judiciário, bem como para o monitoramento de desempenho e para a comunicação institucional. A norma ainda prevê mecanismos de capacitação contínua por meio da Escola Judicial (EJUG), fortalecendo a profissionalização da força de trabalho (Goiás, 2020).

A Resolução nº 131/2020 (Goiás, 2020), ao regulamentar o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário de Goiás, representa um avanço institucional importante, mas ainda carece de aperfeiçoamentos para se alinhar plenamente às dinâmicas contemporâneas do trabalho híbrido e às exigências da liderança adaptativa. A norma prioriza o teletrabalho integral e estabelece critérios de elegibilidade bastante restritivos, o que pode limitar o acesso de muitos servidores a essa modalidade.

Além disso, o foco excessivo em metas quantitativas pode comprometer a qualidade das entregas e desconsiderar competências como criatividade, cooperação e resolução de problemas, fundamentais para um ambiente de trabalho inovador e eficiente. A ausência de diretrizes claras sobre a atuação de lideranças também fragiliza o acompanhamento e o desenvolvimento das equipes, especialmente em contextos distribuídos.

Para tornar o regime mais inclusivo e eficaz seria necessário incorporar, de forma explícita, o modelo híbrido, com orientações sobre revezamento, integração e convivência entre equipes presenciais e remotas. A criação de mecanismos mais flexíveis e equitativos de acesso ao teletrabalho, aliados à valorização de resultados qualitativos e à oferta de capacitação contínua em liderança adaptativa, pode beneficiar todos os servidores, promovendo um ambiente mais justo, produtivo e colaborativo. Além disso, o fortalecimento de práticas voltadas à saúde mental, ao direito à desconexão e ao apoio institucional ampliaria o bem-estar no trabalho, contribuindo para a sustentabilidade da gestão de pessoas no Judiciário.

2.4.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

As percepções sobre a produtividade no teletrabalho variam, influenciando tanto o desempenho dos funcionários quanto sua satisfação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Entre os principais benefícios dessa modalidade destaca-se: a eliminação do tempo de deslocamento, a redução de custos individuais e o aumento da qualidade de vida (Navarini; Pereira, 2021). Além disso, a flexibilidade

proporcionada pelo teletrabalho permite que os colaboradores ajustem suas rotinas às suas necessidades diárias, favorecendo a conciliação entre as demandas profissionais e pessoais (Santos, 2023).

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) destaca algumas vantagens do teletrabalho, como a possibilidade de execução das atividades em diferentes locais, desde que haja um computador e acesso à internet. A economia de tempo e custos com deslocamento, aliada à autonomia na definição dos horários de trabalho, favorece a produtividade. Além disso, o conforto de um ambiente personalizado e a eliminação de barreiras geográficas ampliam as oportunidades de contratação e desempenho profissional (Brasil, 2020).

Por outro lado, o teletrabalho também apresenta desvantagens significativas, como a necessidade de autogerenciamento, de comunicação eficiente e de manutenção do engajamento da equipe – fatores que impactam sua viabilidade a longo prazo. A falta de infraestrutura adequada, a ausência de treinamentos específicos e a dificuldade de adaptação ao modelo remoto podem impactar negativamente a experiência dos trabalhadores (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020). Ademais, a redução da interação presencial pode gerar sensação de isolamento e falta de pertencimento, comprometendo o engajamento e o desempenho.

Outro ponto crítico é o risco de sobrecarga de trabalho, agravado pela dificuldade em estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional. O TST ressalta que interrupções no ambiente doméstico, custos adicionais com energia e internet e falta de ergonomia adequada podem prejudicar a saúde e o bem-estar dos teletrabalhadores (Brasil, 2020). Além disso, a constante conexão digital pode levar à exaustão e comprometer o direito à desconexão (Ferreira; Juncqua; Silva, 2020).

Portanto, apesar dos desafios, o teletrabalho oferece vantagens significativas para os colaboradores, tanto no aspecto físico quanto emocional. Contudo, é essencial que suas limitações sejam gerenciadas de forma estratégica para garantir um ambiente de trabalho produtivo e saudável. A viabilidade dessa modalidade depende de uma estrutura adequada, da capacitação dos profissionais e da definição de diretrizes claras para evitar impactos negativos no desempenho e na qualidade de vida dos trabalhadores (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020).

2.4.3 Tecnologias para o trabalho híbrido

No século XXI a revolução digital, impulsionada pela internet e pelos avanços tecnológicos, tem redefinido as oportunidades e as formas de trabalho. A conectividade global permite comunicação imediata e acesso a diversas ferramentas digitais, promovendo inovações e apresentando desafios para as organizações e os profissionais (Hanelt *et al.*, 2021). Essa transformação tem impactado significativamente a gestão de pessoas, exigindo novas abordagens para liderança, colaboração e produtividade no contexto do trabalho híbrido.

A era digital, também conhecida como era da informação, caracteriza-se pela disseminação rápida de conhecimento e pelo acesso facilitado às informações (Garcia, 2020). Nesse cenário, ferramentas tecnológicas, como plataformas de comunicação corporativa, sistemas de gestão de projetos e inteligência artificial (IA), permitem interações mais dinâmicas e eficientes, otimizando processos e promovendo maior integração entre equipes que operam remotamente e presencialmente.

A adoção de tecnologias inovadoras tem sido fundamental para a consolidação do modelo híbrido. Soluções como videoconferências, armazenamento em nuvem e automação de tarefas facilitam a colaboração e aumentam a produtividade dos profissionais, reduzindo barreiras físicas e otimizando a execução das atividades. Além disso, a capacidade de oferecer serviços inovadores e customizados impulsiona a evolução dos modelos de negócio, tornando as organizações mais adaptáveis às demandas do mercado (Loureiro, 2020).

Entretanto, a efetividade do trabalho híbrido depende do investimento em infraestrutura digital robusta, cultura organizacional flexível e capacitação dos colaboradores. A inovação torna-se essencial para manter a vantagem competitiva, exigindo o engajamento da liderança na adoção de tecnologias emergentes e na implementação de práticas de gestão adaptativas (Crispim *et al.*, 2022). Dessa forma, as empresas devem alinhar suas estratégias de digitalização às necessidades dos colaboradores, remodelando a gestão de pessoas no contexto do trabalho híbrido.

2.4.4 Ferramentas de comunicação e colaboração

Ferramentas e plataformas facilitam a comunicação e a colaboração em ambientes de trabalho híbridos. Uma das principais oportunidades das tecnologias é a possibilidade de promover uma mentalidade de inovação e aprendizado contínuo,

isto é, um compromisso contínuo com a inovação e a aprendizagem para construir e sustentar as organizações hodiernas. Empresas que incentivam a experimentação e priorizam o aprendizado contínuo conseguem se ajustar com mais eficiência às novas tecnologias. Ferreira, Nunes e Santos (2020) destacam que a IA pode atuar como um recurso estratégico para estimular a inovação e a criatividade, possibilitando que as organizações se renovem de forma contínua.

Nesse cenário, as ferramentas digitais têm se mostrado fundamentais para potencializar a colaboração, especialmente em equipes distribuídas. Ajiva, Ejike e Abhulimen (2024) apontam que plataformas como Slack, Microsoft Teams e Google Workspace promovem interações ágeis, organização eficiente da informação e colaboração simultânea em documentos, mesmo à distância. Além disso, ferramentas de videoconferência como Zoom e Google Meet mantêm o engajamento interpessoal necessário à criatividade e à coesão das equipes. A integração dessas plataformas forma um ecossistema colaborativo que favorece a produtividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimento em tempo real – aspectos indispensáveis no contexto do trabalho híbrido.

2.4.5 A avaliação de desempenho no trabalho remoto e uso de ferramentas e métricas adaptadas

A legislação federal brasileira instituiu um novo processo de avaliação de desempenho para servidores civis com o intuito de monitorar o desempenho individual e coletivo, orientar a política de remuneração e subsidiar ações de capacitação e desenvolvimento. Apesar de algumas limitações, essas medidas destacam a importância de promover mudanças e valorizar competências e responsabilidades no setor público. No entanto, muitas organizações públicas ainda utilizam esse sistema de forma isolada, frequentemente desvinculado de abordagens modernas e desalinhado da missão institucional (Bezerra *et al.*, 2022).

A avaliação de desempenho tem como foco principal a melhoria dos serviços prestados à comunidade, permitindo acompanhar desafios, corrigir trajetórias e avaliar os resultados alcançados, o que favorece o aprimoramento contínuo da qualidade e da eficiência dos serviços públicos (Andrade; Cordeiro, 2022). Ao estabelecer um alinhamento entre os objetivos da organização e dos servidores, esse processo contribui para ajustes estratégicos sempre que necessário. Além de medir a eficácia

e a eficiência[1] dos colaboradores, a gestão de desempenho influencia diretamente as decisões organizacionais, sendo essencial harmonizar as metas individuais com os objetivos institucionais. Para que esse alinhamento seja eficaz é fundamental que o processo seja percebido como justo, transparente e participativo, pois a confiança e o reconhecimento são fatores determinantes para o engajamento dos envolvidos (Guesser; Ensslin; Petri, 2021).

As falhas nos sistemas de avaliação geralmente decorrem da falta de critérios claros e de métricas objetivas, comprometendo a motivação e a credibilidade do processo. A percepção de equidade impacta diretamente a performance e o clima organizacional, sendo influenciada pelas relações entre líderes e liderados (Silva *et al.*, 2021). A atuação da liderança, ao oferecer orientação e apoio, é essencial para valorizar boas práticas e fortalecer a resiliência organizacional frente a obstáculos (Cooke *et al.*, 2021).

Historicamente os sistemas de avaliação são baseados em indicadores subjetivos, o que dificulta a diferenciação de desempenhos e compromete sua confiabilidade. A avaliação surgiu para mensurar competências e impulsionar o desempenho institucional (Almeida *et al.*, 2021), mas no setor público a complexidade dos serviços torna ainda mais desafiadora a definição de critérios objetivos. A ausência de objetividade, por sua vez, pode gerar incertezas sobre os propósitos da organização e reduzir a confiança dos servidores nos gestores.

Nesse cenário, marcado pelo crescimento do trabalho remoto e híbrido, a avaliação de desempenho passou a demandar não apenas critérios mais consistentes, mas também ferramentas e métricas específicas capazes de acompanhar as transformações no mundo do trabalho. Assim, os sistemas de avaliação devem ser estruturados com foco no desenvolvimento humano e no bem-estar dos colaboradores, sendo percebidos como promotores de resultados positivos e facilitadores na superação de desafios da gestão pública (Guimarães *et al.*, 2023). A avaliação pode seguir abordagens quantitativas ou qualitativas; a primeira foca nos resultados e em metas estratégicas, enquanto a segunda avalia competências e

[1] Segundo Andrade e Quel (2018) a eficiência refere-se à capacidade da organização de utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível para alcançar os objetivos propostos, maximizando os resultados e minimizando os desperdícios. Já a eficácia diz respeito à capacidade de uma organização atingir os resultados pretendidos, ou seja, o grau em que os objetivos e metas são efetivamente alcançados

fatores comportamentais, ambas pautadas no acompanhamento contínuo e na análise final dos resultados (Pontes, 2021).

Com a ampliação do trabalho remoto a importância das ferramentas de avaliação de desempenho aumentou significativamente, exigindo adaptações para garantir a eficiência dos trabalhadores e atender às novas demandas desse modelo. Oliveira (2023) destaca a necessidade de estratégias específicas para ambientes virtuais, enfatizando o uso de métricas mais flexíveis e orientadas para resultados concretos. Nesse contexto, a gestão de desempenho evolui, passando a focar na mensuração de entregas e metas, sempre alinhadas aos objetivos organizacionais, o que reforça sua relevância como aliada das empresas.

Essas ferramentas, que incluem sistemas, aplicativos e tecnologias, auxiliam empresas e gestores na mensuração do desempenho dos funcionários. Conforme ressaltam Antoniou *et al.* (2021), o uso dessas ferramentas é crucial para a gestão de equipes, permitindo avaliações objetivas, definição de metas claras e monitoramento dos resultados. Além disso, elas possibilitam o acompanhamento contínuo do progresso, oferecendo *feedbacks* precisos aos colaboradores e contribuindo para a identificação de pontos fortes e fracos. No contexto do trabalho remoto essas ferramentas se tornam ainda mais essenciais para preservar a qualidade e a eficiência mesmo fora do ambiente corporativo.

Por outro lado, a ausência de ferramentas eficientes de monitoramento e de tecnologias de comunicação pode comprometer a avaliação de desempenho dos funcionários em *home office*. Portanto, é essencial que as empresas invistam em soluções tecnológicas adequadas para essa modalidade (Al-Haddad, 2021). Outro ponto é que a falta de contato físico no trabalho remoto torna o monitoramento mais rigoroso, intensificando a vigilância sobre os trabalhadores. Como destaca Coelho (2022), essa vigilância pode ocorrer sob o modelo *big brother* – que invade a privacidade sem que os indivíduos percebam; ou sob a lógica do panóptico[2], de Jeremy Bentham – onde o controle ocorre de forma invisível, disciplinando a sociedade.

[2] De acordo com Randow e Pavione (2022), entende-se por panóptico o ambiente em que se pode monitorar e controlar todos os ali presentes por uma única pessoa, sem que se saiba ao certo quando e onde se está sob observação. De forma que o medo e o receio decorrentes da incerteza induzem os indivíduos a adotar um novo tipo de comportamento – em geral, o desejado pelo vigilante.

No trabalho híbrido empregadores utilizam ferramentas tecnológicas para monitorar produtividade e atividade dos funcionários, reforçando a subordinação tecnológica da sociedade da informação. No entanto, a legislação trabalhista assegura intervalos intrajornada, como 11 horas de repouso entre jornadas (art. 66 da CLT) e pausas de 15 minutos a 1 hora para jornadas superiores a quatro horas (art. 71 da CLT) (Brasil, 1943). O desrespeito a essas pausas compromete a saúde e a segurança do trabalhador, ferindo o artigo 7º, inciso XXII, da Constituição Federal (Brasil, 2016). Além disso, o trabalho remoto exige maior autonomia e disciplina, pois demanda organização do tempo e da rotina.

Como observam Bridi e Machado (2021), o controle por metas de produtividade não deve justificar jornadas excessivas que afetem o descanso e o lazer. “O direito à desconexão é essencial para preservar a qualidade de vida e evitar o dano existencial, que ocorre quando longas jornadas prejudicam a recuperação física e mental do trabalhador”, reitera Coelho (2022, p. 18). O grande desafio jurídico é estabelecer limites ao poder diretivo do empregador, equilibrando produtividade e direitos fundamentais. A busca por maximização do desempenho a baixo custo não pode comprometer o bem-estar dos trabalhadores. Assim, é essencial que políticas de gestão do trabalho remoto respeitem não apenas os interesses empresariais, mas também as garantias legais e os princípios que asseguram a dignidade e a qualidade de vida.

2.5 A GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

A gestão de equipes híbridas surge como um desafio crescente no cenário contemporâneo, caracterizado por transformações nas dinâmicas de trabalho impulsionadas pelos avanços tecnológicos e pela necessidade das organizações de responder às demandas por flexibilidade e adaptabilidade. O trabalho presencial vem passando, ao longo do tempo, por reconfigurações e mudanças significativas com a introdução e o uso de novas tecnologias digitais (Santos, 2023).

Além disso, estudos recentes demonstram que o trabalho híbrido contribui não apenas para a produtividade e a flexibilidade, mas também para a saúde física e mental dos trabalhadores. No Brasil, por exemplo, a adoção desse modelo tem permitido reduzir significativamente o tempo de deslocamento e os níveis de estresse, ao mesmo tempo em que promove um ambiente mais equilibrado. Segundo pesquisa

da Fundação Dom Cabral, a redução das emissões de carbono relacionadas ao transporte de colaboradores pode chegar a 58%, evidenciando que essa modalidade também gera impactos ambientais positivos, especialmente nas grandes cidades, onde os trajetos diários são longos e desgastantes (Trabalho [...], 2025).

O conceito de equipes híbridas refere-se à coexistência de membros que trabalham tanto presencialmente quanto remotamente, configurando-se como uma síntese complexa entre as modalidades de trabalho tradicionais e virtuais. A adoção desse modelo pode resultar em conquistas que equipes totalmente presenciais não alcançariam. Como não há limitações geográficas, surge a possibilidade de formar equipes mais diversas, ampliando as opções de profissionais qualificados. Além disso, a gestão de equipes em diferentes fusos horários pode otimizar a produtividade, ao mesmo tempo em que reduz custos associados a despesas gerais de escritório, viagens e deslocamento (Pereira; Cunha, 2020).

A integração dos membros de uma equipe híbrida exige novas abordagens para liderança, comunicação e engajamento dos colaboradores. Em outras palavras, com a incorporação de novas tecnologias e formas de trabalho, torna-se essencial uma gestão de pessoas eficiente para garantir o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Nesse contexto, as lideranças desempenham um papel fundamental para assegurar o bom desempenho das equipes e o sucesso organizacional (Vasconcelos, 2023).

2.5.1 Desafios da liderança à distância

No contexto do *home office* o conceito de liderança torna-se fundamental, dada a necessidade de gerenciar equipes que, apesar de estarem fisicamente distantes, são extensões do ambiente presencial da empresa. A liderança de equipes virtuais, por sua vez, exige um perfil adaptável às mudanças nas estruturas organizacionais, no distanciamento físico e no gerenciamento do tempo trazido pelo *home office* (Pereira; Cunha, 2020).

Para uma liderança eficaz à distância é necessário cultivar cinco características principais: transparência, confiança, colaboração, foco no resultado e autonomia. Essas qualidades podem ser reforçadas à medida que os colaboradores se sintam parte integrante da organização e motivados a contribuir para as mudanças necessárias (Coutinho, [2020]).

A transparência envolve o alinhamento claro de expectativas e responsabilidades; a confiança busca reduzir a necessidade de controle, promovendo uma organização eficiente das entregas e conferindo maior autonomia à equipe; a colaboração torna-se essencial, dado o apoio mútuo entre colegas no ambiente virtual, facilitado por ferramentas de comunicação; o foco no resultado redefine a forma como se aborda o trabalho, priorizando os resultados entregues pelos colaboradores em vez de processos; e a autonomia permite a execução de tarefas conforme as preferências individuais dentro das responsabilidades atribuídas (Coutinho, [2020]).

Considerando que um dos maiores desafios das equipes remotas é a construção de relacionamentos à distância, é crucial que os colaboradores se sintam conectados tanto à empresa quanto aos seus colegas de trabalho. Como destaca Oliveira (2023), os relacionamentos são essenciais para o sucesso de qualquer equipe, embora sua construção seja mais difícil em ambientes virtuais. Isso ocorre porque em equipes remotas os colaboradores não têm as mesmas oportunidades de interação que aqueles que trabalham presencialmente, o que pode limitar a comunicação e a criação de vínculos interpessoais.

2.5.2 Comunicação, engajamento, supervisão

No cenário da gestão de equipes remotas, especialmente intensificado após a pandemia de Covid-19, destaca-se a importância de uma liderança que valorize a comunicação clara, o suporte contínuo e a empatia como pilares para o fortalecimento das relações de trabalho e para a adaptação dos profissionais a novas formas de atuação (Pereira; Cunha, 2020). Os líderes são desafiados por múltiplas demandas que exigem competências diferenciadas, sendo fundamental que adotem uma postura facilitadora, voltada ao desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas da equipe.

Nesse contexto, o papel do líder deixa de ser meramente o de fiscalizador e passa a incorporar uma dimensão mais orientadora, promovendo a autonomia dos membros, a resolução de conflitos, o fornecimento de *feedbacks* eficazes e a garantia da entrega de resultados com qualidade (Caetano; Brik, 2020). Esses aspectos dialogam com os achados de Gaviño (2021), quando esta evidencia que práticas de supervisão e engajamento instrucionais – como a assistência direta, a colaboração

entre pares e a oferta de oportunidades de desenvolvimento, influenciam positivamente a satisfação e o desempenho no ambiente de trabalho.

Em seu estudo, realizado com professores do ensino fundamental das 12 escolas do Distrito de Dolores, Quezon, nas Filipinas, Gaviño (2021) identificou que ações como planejamento, acompanhamento e apoio sistemático por parte da liderança contribuem diretamente para o comprometimento, a motivação e o crescimento profissional dos professores atuantes no ensino remoto. A autora ressalta que a relação entre supervisores e docentes é um elemento central para o sucesso institucional, sendo a supervisão instrucional uma ferramenta estratégica na promoção da melhoria contínua da prática profissional.

Assim, observa-se que, tanto na educação quanto em outros setores organizacionais, a supervisão eficaz e o engajamento ativo são determinantes para o fortalecimento do vínculo entre equipe e liderança, refletindo em melhores resultados individuais e coletivos.

2.5.3 Equilíbrio entre equipes presenciais e remotas

A principal dificuldade reside no equilíbrio entre a gestão de colaboradores que trabalham presencialmente e aqueles que atuam remotamente, o que exige a implementação de estratégias específicas para fomentar uma cultura organizacional inclusiva e justa. Nesse contexto, conforme Gonçalves, Ribeiro e Chaves (2024), a comunicação assume um papel central, pois a interação face a face é parcialmente substituída por meios virtuais, demandando novas abordagens para minimizar falhas de entendimento e desentendimentos. Gerir a comunicação em equipes remotas torna-se, portanto, um dos maiores desafios. É essencial garantir o alinhamento entre os membros da equipe, assegurando que as informações sejam transmitidas de forma clara e precisa, tarefa que se torna mais complexa quando os colaboradores não compartilham o mesmo ambiente físico.

De acordo com Rodrigues *et al.* (2021), as inovações tecnológicas, ao facilitar a comunicação e a colaboração em tempo real entre equipes geograficamente distribuídas, estão no centro da transformação dos ambientes de trabalho. A integração eficaz dessas tecnologias nas práticas cotidianas de trabalho aumenta a produtividade e redefine profundamente o conceito de trabalho e organização laboral. A implementação bem-sucedida de modelos de trabalho remoto e híbrido depende,

portanto, da adaptação contínua e integração de novas tecnologias, acompanhada de uma reavaliação constante das práticas de gestão e liderança para atender às demandas de um ambiente de trabalho em constante evolução.

A gestão remota de tarefas e projetos pode representar um desafio, mas, com o uso adequado de ferramentas e estratégias eficientes, é possível garantir uma equipe bem coordenada, produtiva e engajada. A comunicação frequente e objetiva é indispensável nesse processo. Reuniões regulares desempenham um papel importante, pois ajudam a manter o grupo alinhado e incentivado, servindo, ainda, como espaço para esclarecer dúvidas ou tratar eventuais dificuldades. Também é fundamental que os prazos definidos para cada atividade sejam realistas, de modo a assegurar a viabilidade de execução (Messias, 2023).

Portanto, a comunicação interna desempenha um papel fundamental na construção de uma cultura organizacional adaptável e no fortalecimento da interação entre os diversos setores da empresa, promovendo a colaboração entre todas as áreas. Assim, a cultura organizacional pode contribuir diretamente para a adaptabilidade e resiliência dos colaboradores.

2.5.4 Monitoramento da produtividade no trabalho híbrido

As tendências emergentes nos arranjos de trabalho destacam a transição para modelos híbridos no contexto pós-pandemia. Embora a pandemia de Covid-19 tenha intensificado muitos desafios, estes continuam a representar um obstáculo em cenários de trabalho híbrido no mundo pós-pandemia.

O modelo híbrido exige habilidades avançadas de gestão. Gerenciar uma equipe presencial já representa um desafio e fazer o mesmo com uma equipe parcialmente à distância pode ser ainda mais complexo. Os líderes devem administrar à distância, fortalecer a conscientização sobre o trabalho digital e coordenar processos que otimizem o desempenho tanto das equipes presenciais quanto das remotas (Santos, 2023). Assim, os modelos híbridos oferecem uma abordagem flexível do emprego, equilibrando ambientes no escritório e remotos para promover maior satisfação e produtividade dos funcionários.

A satisfação no ambiente profissional pode ser compreendida como uma sensação positiva que surge quando o indivíduo percebe que sua atividade laboral atende ou contribui para a concretização de valores pessoais considerados

significativos. Essa satisfação está fundamentada em três elementos essenciais: os valores individuais, o grau de importância atribuído a esses valores e a forma como o indivíduo percebe sua realidade no trabalho. Assim, a maneira como a pessoa interpreta sua vivência profissional, em comparação com seus valores, é determinante para suas reações emocionais e comportamentais no contexto organizacional (Wagner, 2020).

Nesse contexto, a flexibilidade proporcionada pelo trabalho híbrido tende a aumentar a felicidade dos colaboradores, pois eles possuem mais autonomia para escolher seu local de trabalho, resultando em menos estresse e maior desempenho. Em última instância, isso reflete em maior produtividade para a organização. Além disso, o modelo híbrido permite uma redução de custos para a empresa – como de água, luz, internet e materiais de escritório, visto que com este modelo as infraestruturas empresariais são mais compactas do que nos modelos presenciais. O que possibilita a realocação estratégica de recursos financeiros para outras áreas (Santos, 2023).

Os arranjos híbridos também contribuem para melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, pois possibilitam que os funcionários administrem suas responsabilidades profissionais e pessoais de forma mais eficiente. No entanto, as percepções de produtividade podem variar entre o trabalho remoto e o presencial, o que pode impactar o desempenho global da equipe. Nos modelos híbridos, que incluem tanto colaboradores presenciais quanto remotos, surge um debate sobre a menor visibilidade dos trabalhadores remotos, o que pode afetar seu reconhecimento e as oportunidades de crescimento profissional (Navarini; Pereira, 2021)

Além disso, o trabalho híbrido pode promover maior diversidade e inclusão ao atender às necessidades de diferentes grupos de funcionários, incluindo aqueles com deficiências. De modo que as organizações que adotam modelos híbridos não apenas aumentam a eficiência operacional, mas também criam um ambiente mais inclusivo. Portanto, o trabalho híbrido não é apenas uma tendência, mas uma estratégia que pode melhorar o desempenho dos colaboradores e o sucesso organizacional ao proporcionar um equilíbrio mais saudável entre as responsabilidades profissionais e pessoais.

2.6 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS COM COMPETÊNCIA CRIMINAL DA COMARCA DE GOIÂNIA

Esta seção aborda a estrutura organizacional e o funcionamento das unidades judiciárias criminais, destacando práticas de gestão e governança. São discutidos os principais desafios na condução de processos criminais e a importância da liderança adaptativa.

2.6.1 Estrutura e funcionamento das unidades judiciárias

A administração das unidades judiciárias especializadas em matéria criminal exige uma estrutura organizacional bem definida e procedimentos operacionais eficazes. O objetivo principal é assegurar que os processos criminais sejam conduzidos com agilidade e que as decisões judiciais sejam proferidas de maneira eficiente e justa. Essas unidades são responsáveis por lidar com um grande volume de processos, além de enfrentar desafios relacionados à coordenação entre magistrados, servidores e outros intervenientes do sistema de justiça. Segundo Furlan e Bispo (2019), a gestão unificada das varas criminais é uma estratégia que visa otimizar a alocação de recursos humanos e materiais, promovendo um maior equilíbrio entre a carga de trabalho das varas e aumentando a eficiência na resolução dos casos.

De acordo com Castro (2024), as unidades judiciárias com competência criminal enfrentam um cenário de crescente complexidade, o que exige uma gestão eficaz dos processos. A organização interna dessas unidades é projetada para garantir o tratamento eficiente de processos criminais, conforme padrões estabelecidos por órgãos de governança, como o CNJ, que visa modernizar a administração judicial (CNJ, 2021). Essas unidades têm implementado práticas de gestão mais unificadas para otimizar o uso de recursos e a divisão de tarefas, como se observa em práticas semelhantes adotadas em outros tribunais, a exemplo do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (Cremasco, 2016).

A governança judicial é essencial para o bom funcionamento dessas unidades. Cremasco (2016) destaca que uma governança bem implementada pode proporcionar maior transparência e responsabilidade no gerenciamento dos processos judiciais, além de incentivar a adoção de novas tecnologias e métodos de trabalho. Isso inclui a implementação de sistemas eletrônicos de gestão processual, os quais ajudam a

reduzir o tempo de tramitação dos processos e aumentar a precisão no cumprimento dos prazos legais.

Outro aspecto importante é o desenvolvimento de competências tecnológicas entre os servidores das unidades judiciárias, uma vez que a automação dos processos tem sido um caminho inevitável para garantir maior eficiência (Fernandes *et al.*, 2021). A necessidade de modernizar a infraestrutura e de capacitar os funcionários em novas tecnologias são fatores críticos para o bom desempenho das unidades criminais.

2.6.2 Desafios específicos na gestão de processos criminais

A gestão de processos criminais nas unidades judiciárias enfrenta diversos desafios que impactam diretamente a celeridade e a qualidade das decisões judiciais. Soares (2021), em sua pesquisa sobre transformação organizacional, identifica a resistência dos servidores a inovações e à reestruturação dos fluxos de trabalho como um dos principais entraves, o que pode comprometer a adoção de novos sistemas e práticas de gestão. Essa falta de aceitação das mudanças torna a gestão dos processos mais morosa e menos eficaz.

A liderança adaptativa é fundamental para superar esses desafios, pois permite uma abordagem flexível na resolução de problemas. Correia, Mendes e Silva (2019) também apontam que a percepção de justiça na administração pública é um fator fundamental para garantir a produtividade dos servidores. No contexto das varas criminais essa percepção está diretamente relacionada à equidade na distribuição de processos e à valorização do trabalho desempenhado por cada membro da equipe. A sobrecarga de processos e a falta de reconhecimento podem resultar em desmotivação e aumento do tempo de tramitação dos casos.

Além disso, a gestão de processos criminais enfrenta dificuldades quanto à implementação de TICs. Filgueiras (2022) questiona quem de fato se beneficia dessas inovações tecnológicas ressaltando que, sem uma infraestrutura adequada e capacitação contínua, os avanços tecnológicos podem não atingir plenamente seus objetivos. Portanto, um dos desafios é garantir que todas as unidades judiciárias tenham acesso a tecnologias de ponta e que os servidores sejam treinados adequadamente para utilizá-las.

Outro obstáculo significativo é a ausência de procedimentos padronizados nas varas criminais, cuja adoção poderia contribuir para a fluidez e a transparência do

andamento processual ao estabelecer rotinas claras, reduzir inconsistências e facilitar o acompanhamento e a gestão dos processos por todos os envolvidos (Castro, 2024). Assim, a criação de diretrizes claras e a promoção de boas práticas são medidas que ajudam a reduzir inconsistências e aumentar a eficácia das unidades judiciais.

Por fim, a sobrecarga de trabalho, um problema comum nas varas criminais, também pode ser atenuada pela liderança adaptativa. Furlan e Bispo (2019) argumentam que a redistribuição de processos e a gestão unificada são soluções que dependem de líderes capazes de avaliar as necessidades das equipes e implementar mudanças estruturais. Em um ambiente de trabalho híbrido essa capacidade de adaptação é ainda mais importante, pois os líderes precisam considerar as diferentes condições de trabalho dos servidores e ajustar as metas e os prazos de acordo com essas variações.

3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa adotou-se a abordagem qualitativa, a qual permite a conversão dos dados em informações que refletem a singularidade dos indivíduos, comunidades ou seres vivos estudados. Segundo Sampieri, Fernández e Batista (2013), quando os dados se referem a seres humanos, tais informações revelam conceitos, emoções, pensamentos, percepções e manifestações que os orientam, proporcionando uma compreensão aprofundada dos fenômenos analisados.

> [...] a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo ao espaço mais profundo das relações e processos. Traz por vantagem ser um estudo eficaz com nuances da vida e comportamento humano social através de um tempo determinado, elenca a possibilidade de explorar uma conjuntura que interfere ou se deixa interferir na compreensão do mundo social em que se está inserido (Minayo, 2001, p. 21).

A seguir, descreve-se os procedimentos que foram utilizados para analisar a percepção de práticas de liderança adaptativa em ambiente de trabalho híbrido nas UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Neste estudo a metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória por ser a adequada quando o pesquisador busca compreender fenômenos complexos dentro de seus contextos reais. Todos os trabalhos “que procuram explorar ideias e intuições, com o objetivo de obter maior familiaridade com o fenômeno procurado, são do tipo exploratório”, dizem Selltiz, Wrightsman e Cook (1965, p. 17). Dessa forma, o método exploratório qualitativo não se resume a um método de obtenção de informações ou a um simples plano de pesquisa, mas sim a uma estratégia abrangente de investigação.

Logo, foi realizada uma pesquisa exploratória nas UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia utilizando o método exploratório qualitativo para verificar práticas de liderança adaptativa (desafios enfrentados) em ambiente de trabalho híbrido. Com o estudo visou-se explorar as experiências e percepções dos gestores masters, proporcionando uma análise contextualizada das práticas de

liderança adotadas para garantir a eficiência operacional e o engajamento das equipes.

A abordagem exploratória qualitativa permitiu uma investigação detalhada das estratégias utilizadas pelos líderes para enfrentar obstáculos como a comunicação remota, a gestão de equipes dispersas geograficamente e a adaptação às novas demandas tecnológicas e organizacionais. Além disso, buscou-se identificar boas práticas que possam servir de referência para outras unidades judiciais que enfrentam desafios semelhantes, contribuindo para a formulação de diretrizes mais eficazes na gestão pública.

Acredita-se que este estudo pode oferecer uma compreensão sobre as competências essenciais para a liderança em ambientes híbridos e acerca de como essas competências podem ser desenvolvidas e aprimoradas no contexto do Poder Judiciário brasileiro.

Para verificar o objetivo geral proposto – qual seja: identificar e caracterizar práticas de liderança adaptativa utilizadas nos ambientes de trabalho híbrido das UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia –, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores masters das referidas unidades judiciárias. Os participantes foram selecionados de forma criteriosa a partir da sua experiência direta na liderança de equipes híbridas, lidando com os desafios e exigências do trabalho remoto e presencial. Optou-se por gestores com mais de um ano na função para garantir uma análise aprofundada sobre percepções de liderança adaptativa no contexto do Poder Judiciário.

Segundo Barros e Duarte (2005), a entrevista individual em profundidade permite explorar um tema por meio da coleta de informações, percepções e experiências dos entrevistados, resultando na interpretação e reconstrução dos dados pelo pesquisador. As questões formuladas possibilitam não apenas aprofundar sobre o tema, mas também descrever processos e fluxos, compreender eventos passados, analisar situações e fazer projeções futuras. Essa técnica se distingue por delinear a abordagem da pesquisa, permitindo que o entrevistador adapte o questionário e oferecendo, à pessoa entrevistada, a oportunidade de expressar suas opiniões de maneira pessoal em relação ao tema proposto (Santos; Jesus; Battisti, 2021).

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram os gestores master das nove UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia, a saber:

a) 1ª UPJ de Reclusão e Detenção;
b) 2ª UPJ de Reclusão e Detenção;
c) UPJ das Varas de Execuções Penais;
d) UPJ dos Crimes Praticados Contra Vítimas Hipervulneráveis e Crimes de Trânsito;
e) UPJ dos Juizados Especiais Criminais;
f) UPJ das Organizações Criminosas;
g) UPJ dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher;
h) UPJ das Varas das Garantias;
i) UPJ dos Crimes dolosos contra a vida

A seleção foi baseada na necessidade de compreender como a liderança adaptativa impacta a eficácia das operações judiciais buscando perceber estratégias de gestão, desafios operacionais e melhores práticas adotadas no setor público. A escolha desses profissionais garantiu uma perspectiva abrangente e fundamentada sobre o tema, considerando sua atuação prática e conhecimento profundo das dinâmicas organizacionais específicas do contexto judicial.

A coleta de percepções aprofundadas de profissionais com vivência concreta nas unidades proporcionou uma base consistente para formulações futuras, assegurando uma abordagem realista, contextualizada e sensível às especificidades do Poder Judiciário goiano.

Assim, foram convidados os nove gestores responsáveis pelas UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia para participar da pesquisa. O convite foi encaminhado via aplicativo WhatsApp, acompanhado das informações constantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo transparência e voluntariedade na adesão. Dos nove convidados, oito puderam participar efetivamente da pesquisa. Todas as entrevistas foram realizadas por videoconferência, utilizando a plataforma Google Meet, o que possibilitou a participação remota e segura dos gestores. Ao todo, foram gravadas 4 horas e 57 minutos de entrevistas, sendo que a de menor duração teve 20 minutos e 21 segundos, e a de maior duração alcançou 43 minutos e 11 segundos.

A escolha do local para realizar a pesquisa justifica-se não apenas pelo fato de a pesquisadora principal ser servidora do TJGO, mas principalmente devido à relevância da liderança adaptativa para enfrentar os desafios no contexto do órgão, que é marcado por alta carga de trabalho, complexidade dos processos criminais e transição para o modelo híbrido.

As recentes transformações pelas quais vem passando o órgão, como a digitalização dos processos e a reestruturação dos cartórios, demandam líderes que saibam integrar tecnologias, manter o engajamento das equipes e promover eficiência em cenários de mudanças constantes. Além disso, o Poder Judiciário é constantemente pressionado pela sociedade a oferecer maior celeridade na prestação jurisdicional, o que demanda líderes capazes de se adaptar às novas exigências e contextos de trabalho. Assim, as UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia configuram-se como um campo de pesquisa ideal para a análise da liderança adaptativa, uma vez que seus gestores precisam lidar com mudanças contínuas e complexas, equilibrando inovação e eficiência na gestão de equipes híbridas.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Visando captar a percepção dos gestores masters sobre a liderança adaptativa no trabalho híbrido foram realizadas entrevistas em profundidade com o uso de roteiros semiestruturados (Apêndice C) para explorar as estratégias adotadas para adaptação no trabalho híbrido, bem como as barreiras e os facilitadores para a liderança adaptativa. De acordo com Flick (2009) e Barros e Duarte (2005), as entrevistas com roteiros semiestruturados são uma técnica essencial para estudos que exploram fenômenos complexos, permitindo que os participantes expressem suas percepções de forma aberta. Essa abordagem metodológica proporciona flexibilidade na condução das entrevistas, permitindo, à pessoa pesquisadora, explorar aspectos relevantes que emergem durante a conversa, garantindo uma compreensão mais rica e detalhada do fenômeno investigado.

Para a construção dos roteiros de entrevista fez-se uma matriz de amarração (Figura 1), visando a organização lógica e articulada entre os principais elementos do estudo: categorias analíticas, embasamento teórico, objetivos específicos e contexto empírico. No caso desta, a matriz assegurou que cada aspecto da liderança adaptativa – como comunicação, *feedback*, resiliência e gestão de desempenho – fosse

analisado de forma sistemática, conectando teoria e prática. O que fortalece a coerência metodológica, facilita a coleta e análise de dados e garante que os objetivos específicos sejam plenamente atendidos, permitindo uma compreensão aprofundada das práticas de liderança nas unidades judiciárias estudadas.

Figura 1 - Quadro com a matriz de amarração

CATEGORIA ANALÍTICA	EXPLICAÇÃO	REFERÊNCIAS	OBJETIVO ESPECÍFICO
Desafios do trabalho híbrido	Compreensão dos principais obstáculos enfrentados pelos gestores no cotidiano da gestão de equipes híbridas.	Gonçalves, Ribeiro e Chaves (2024); Navarini e Pereira (2021); Yozi e Mbokota (2024).	- Identificar os principais desafios vivenciados pelos gestores das unidades criminais de Goiânia diante da dinâmica do trabalho híbrido.
Percepção do papel de liderança	Investigação sobre como os gestores se percebem em contextos de incerteza, mudança e complexidade.	Dias (2018); Costa *et al.* (2022); Sott *et al.* (2024).	- Investigar a percepção dos gestores sobre seu papel no direcionamento e suporte às equipes em cenários de incerteza e necessidade de adaptação.
Estratégias adaptativas	Análise de atitudes, ações e decisões tomadas frente a situações desafiadoras, ainda que intuitivas.	Dias (2018); Andrianu (2020); Uchoa, Coelho e Silva (2021).	- Analisar, a partir das narrativas dos gestores, como as práticas de liderança adotadas refletem os fundamentos da liderança adaptativa.
Comunicação e engajamento	Estudo das formas de manter a equipe informada, motivada e conectada, mesmo em ambientes parcialmente remotos.	Cabral *et al.* (2020); Costa *et al.* (2022).	- Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa.
Resiliência organizacional	Entendimento sobre como os gestores preparam a equipe para lidar com adversidades, mudanças repentinas e crises.	Paschoito, Cunha e Silva (2024); Bravo e Hernández (2021).	- Identificar os principais desafios vivenciados pelos gestores das unidades criminais de Goiânia diante da dinâmica do trabalho híbrido; - Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa..
***Feedback* e aprendizado contínuo**	Levantamento de práticas de retorno, reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento profissional da equipe.	Beuren, Eggert e Santos (2020); Leite *et al.* (2021).	- Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa

Promoção da autonomia	Identificação de práticas que favorecem a descentralização das decisões e o protagonismo dos colaboradores.	Salem *et al.* (2021); Correia e Dutra (2022).	- Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa
Competências percebidas	Mapeamento das habilidades e capacidades que os gestores consideram fundamentais para liderar no modelo híbrido.	Krajčík, Schmidt e Baráth (2023); Oliveira (2023).	- Investigar a percepção dos gestores sobre seu papel no direcionamento e suporte às equipes em cenários de incerteza e necessidade de adaptação; - Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa
Ações intuitivas ou não conceituadas	Exploração de relatos que evidenciem condutas adaptativas ainda que os gestores não tenham familiaridade com o termo "liderança adaptativa".	Dias (2018); Duchek (2020); Sott e Bender (2025).	- Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa

Fonte: Elaboração própria (2025).

Visando assegurar que os dados coletados representem de forma fiel as percepções sobre liderança adaptativa no trabalho híbrido dentro das UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia, também foi usado um critério para a seleção dos participantes (Apêndice B). Trata-se de um processo de seleção estruturado para garantir que apenas indivíduos com perfil adequado e relevante para a pesquisa participassem do estudo.

A seleção foi realizada por meio da aplicação de perguntas seletivas que verificaram se o participante atende aos critérios estabelecidos. Esse processo garantiu que apenas participantes diretamente envolvidos no contexto da pesquisa fossem incluídos, assegurando a relevância dos dados coletados, a representatividade e o engajamento dos participantes, bem como garantindo que apenas aqueles dispostos a contribuir ativamente fossem considerados. O critério aplicado para a seleção dos participantes reforça a qualidade metodológica da pesquisa, permitindo uma análise mais precisa e aprofundada sobre os desafios e estratégias da liderança adaptativa no ambiente híbrido das unidades judiciais.

Todos os participantes receberam, antes do início da pesquisa, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), informações detalhadas sobre os procedimentos envolvidos, incluindo o objetivo do estudo e sua importância, a garantia de privacidade e sigilo dos dados, a possibilidade de retirada do consentimento a qualquer momento e a forma de condução das entrevistas, com esclarecimento sobre gravação e posterior análise dos dados coletados. Esse processo assegura que todos os envolvidos estão plenamente cientes de seus direitos e do propósito da pesquisa, reforçando o compromisso com a transparência, a ética e a integridade na condução do estudo.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de conteúdo foi conduzido com base na metodologia temática, conforme descrito por Bardin (2011). Inicialmente fez-se a organização do *corpus* e uma leitura flutuante das transcrições a fim de proporcionar uma visão geral dos dados e identificar as unidades de análise. Essa etapa permitiu a familiarização com o material e compreender o contexto em que os dados estavam inseridos. Em seguida selecionou-se os trechos mais significativos, que foram codificados e

categorizados de acordo com os objetivos da pesquisa, permitindo a construção de categorias analíticas que refletem as questões centrais do estudo.

As categorias foram definidas a partir da matriz de amarração da pesquisa, englobando dimensões como: desafios do trabalho híbrido, percepção do papel de liderança, estratégias adaptativas, comunicação e engajamento, resiliência organizacional, *feedback* e aprendizado contínuo, promoção da autonomia, competências percebidas e ações intuitivas ou não conceituadas. Essas categorias serviram para organizar o conteúdo das falas de maneira coesa, facilitando a identificação de padrões e contradições, bem como de práticas explícitas e implícitas relacionadas à liderança adaptativa nas UPJ da comarca de Goiânia.

Por fim, a etapa de interpretação envolveu a análise crítica dos dados, conectando-os com as contribuições teóricas relevantes para fornecer respostas ao problema da pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Como destaca Fonseca Júnior (2005), a análise de conteúdo tem como foco o material gravado, presente em textos, documentos, discursos ou vídeos, e segue uma estrutura que inclui a definição das unidades de análise, a escolha do tipo de categorização e a identificação de temas recorrentes.

3.5 VALIDAÇÃO, TRIANGULAÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A validação da pesquisa foi assegurada pelo rigor metodológico na condução das entrevistas semiestruturadas, garantindo a consistência na coleta e análise dos dados qualitativos. O uso de categorias previamente definidas na matriz de amarração permitiu alinhar as informações coletadas aos objetivos do estudo, assegurando que as percepções dos gestores fossem interpretadas de forma confiável e relevante para o contexto investigado. A análise de conteúdo foi a principal ferramenta utilizada para identificar padrões e temas centrais nas narrativas dos participantes, fortalecendo a credibilidade dos resultados.

A triangulação metodológica foi realizada em duas frentes complementares: a) triangulação de dados, por meio da comparação das falas de diferentes participantes, o que possibilitou identificar convergências e divergências nas experiências e percepções; b) triangulação teórica, a partir do cotejamento entre os achados empíricos e os diversos conceitos e autores do referencial teórico sobre liderança adaptativa.

Esse processo ampliou a robustez interpretativa da pesquisa, permitindo uma compreensão mais profunda e fundamentada do fenômeno investigado em ambientes híbridos.

Quanto às limitações, destaca-se que a pesquisa foi restrita às UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, inicialmente considerou-se a possibilidade de utilizar a pesquisa documental como parte da metodologia para analisar métricas de produtividade nas UPJ. No entanto, essa abordagem foi descartada devido à falta de confiabilidade dos dados disponíveis. As métricas de produtividade utilizadas pelos servidores são baseadas em planilhas preenchidas manualmente e disponibilizadas mensalmente, sem qualquer integração automática com os sistemas oficiais de gestão processual. Essa característica compromete a fidedignidade dos registros, uma vez que os números reportados podem ser manipulados tanto para inflar quanto para reduzir os atos efetivamente produzidos.

Diante desse cenário, a pesquisa documental foi considerada inadequada para garantir a validade e a precisão das informações analisadas. Optou-se, portanto, por metodologias que proporcionam maior rigor científico e controle sobre a qualidade dos dados, assegurando que as conclusões obtidas sejam embasadas em evidências mais confiáveis.

3.6 JUSTIFICATIVA METODOLÓGICA

A realização desse estudo exploratório se justifica pela profundidade analítica permitida, considerando que as UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia enfrentam alta complexidade, pressão por celeridade e constantes mudanças estruturais. A pesquisadora é servidora da instituição, o que favorece o acesso e a compreensão dos processos internos, aumentando a validade da análise e a aplicabilidade dos resultados.

Assim, espera-se que os resultados obtidos contribuam para a construção de um modelo mais eficiente de gestão no trabalho híbrido, fornecendo subsídios para o aprimoramento das práticas de liderança adaptativa e a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, produtivo e inclusivo nas UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresenta-se e discute-se os resultados da pesquisa sobre práticas de liderança adaptativa em ambientes de trabalho híbrido nas UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia. A análise dos dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas foi conduzida à luz da fundamentação teórica, especialmente os conceitos de liderança adaptativa de Heifetz, Grashow e Linsky (2009 *apud* Dias, 2018) e as categorias de análise de conteúdo sugeridas por Bardin (2011). Com a interpretação buscou-se relacionar os achados empíricos às dimensões conceituais de modo a evidenciar como as práticas dos gestores se alinham, ainda que de forma intuitiva, aos pilares da liderança adaptativa.

Os achados também são conectados às competências centrais de empatia, comunicação clara e cultura de *feedback* (Yozi; Mbokota, 2024), fundamentais para ambientes híbridos. A análise crítica das falas dos gestores, organizadas em categorias temáticas, visa evidenciar como práticas intuitivas materializam os princípios da liderança adaptativa no contexto do Poder Judiciário.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES E *CORPUS* DE ANÁLISE

Participaram da pesquisa oito gestores – que estão identificados pela letra P seguida dos números de 1 a 8 – das UPJ criminais da comarca de Goiânia, com idades entre 26 e 58 anos e tempo de experiência em gestão variando de 5 meses a 9 anos. Essa diversidade de perfis possibilitou a observação de distintas abordagens de liderança e diferentes níveis de maturidade gerencial. A análise das características dos participantes – considerando idade, sexo e tempo de atuação – evidenciou padrões relevantes para a compreensão das estratégias adotadas no exercício da função.

Na metodologia foi estabelecido, como critério de inclusão, um tempo mínimo de experiência em gestão. No entanto, diante da relevância potencial das contribuições dos gestores, optou-se por convidar todos os nove gestores masters das UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia, mesmo aqueles que não atendiam ao critério mínimo de um ano na função. Dos nove convidados, oito aceitaram participar da etapa qualitativa. Um gestor, alegando elevada demanda de

trabalho, declinou do convite. Todos os participantes atuam em UPJ criminais da comarca de Goiânia liderando equipes sob regime de trabalho híbrido.

A participação dos oito entrevistados revelou-se suficiente para o alcance dos objetivos da pesquisa. Ao longo do estudo observou-se consistência e recorrência nas respostas, indicando que uma ampla gama de perspectivas e experiências já havia sido contemplada. Assim, a quantidade de respondentes garantiu uma compreensão abrangente e aprofundada do tema, tornando dispensável a participação da totalidade dos gestores convidados.

Na Figura 2 está o perfil (P) dos oito gestores entrevistados, com informações resumidas conforme os critérios definidos.

Figura 2 - Quadro com o perfil dos entrevistados

Perfil	**Sexo**	**Idade**	**Tempo gestão (anos)**
P1	Feminino	47	3.0
P2	Masculino	34	4.0
P3	Masculino	41	5.0
P4	Masculino	39	5.5
P5	Masculino	37	2.0
P6	Masculino	37	0.5
P7	Feminino	26	2.0
P8	Feminino	58	9.0

Fonte: Elaboração própria (2025).

Desse modo, o conjunto de participantes selecionados mostrou-se adequado para refletir a complexidade do contexto investigado, fornecendo uma base sólida para análise das práticas de liderança adaptativa em ambientes híbridos.

4.2 ANÁLISE CATEGORIAL

Nesta fase da pesquisa os dados obtidos por meio das entrevistas em profundidade foram interpretados e convertidos em informações relevantes com o intuito de atribuir significado ao objeto de estudo. A partir da categorização dos temas emergentes foi possível consolidar e interligar os dados coletados. A técnica utilizada para essa etapa foi a análise de conteúdo (Bardin, 2011), método amplamente aplicado nas Ciências Sociais cujo propósito é extrair, a partir da descrição dos conteúdos, indicadores que possibilitem inferências acerca do fenômeno investigado.

Para conduzir essa análise foi indispensável estruturar as informações com base em suas semelhanças e diferenças, o que possibilitou uma melhor compreensão do material. Para Bardin (2011) esse procedimento consiste em um conjunto de elementos relevantes e únicos, identificados a partir da interpretação dos discursos examinados. O processo de categorização ocorreu após a coleta dos dados, envolvendo uma revisão detalhada dos discursos e a identificação de palavras ou expressões recorrentes.

Essa etapa, fundamental na análise de conteúdo, contribuiu para a organização e sistematização das informações, permitindo uma compreensão mais profunda do objeto estudado (Bardin, 2011). Assim, reforça-se que, após realizar as entrevistas, os dados foram cuidadosamente examinados e categorizados em diferentes vertentes para favorecer a análise e a interpretação dos resultados.

Como apoio à análise utilizou-se o *software* Requalify.ai, uma ferramenta de IA que opera com modelos de linguagem baseados na arquitetura Generative Pre-trained Transformer (GPT). A plataforma combina técnicas avançadas de processamento de linguagem natural (PLN) com métodos tradicionais de análise qualitativa, permitindo uma abordagem interativa e robusta na interpretação dos dados (Martins; Souza; Freitas, 2024)

4.2.1 Categorias emergentes

A partir da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), foram identificadas oito categorias centrais (C1 a C8) que expressam, em diferentes dimensões, práticas relacionadas à liderança adaptativa nas UPJ criminais:

a) Comprometimento e posturas divergentes (C1);
b) Reconhecimento e motivação no trabalho (C2);
c) Desafios da liderança e da produtividade no trabalho híbrido (C3);
d) Comunicação clara, didática e empática (C4);
e) Flexibilidade e adaptação (liderança adaptativa em ação) (C5);
f) Papel do gestor em mudanças: ponte, apaziguador e educador (C6);
g) Habilidades fundamentais para liderar no híbrido (C7);
h) Engajamento, satisfação e retenção (C8).

Essas categorias evidenciam ações condizentes com os princípios da liderança adaptativa, especialmente no que se refere à regulação de tensões (C1 e C3), estímulo ao aprendizado contínuo (C2 e C8) e à devolução de responsabilidades com autonomia monitorada (C5), conforme proposto por Heifetz, Grashow e Linsky (2009 *apud* Dias, 2018). Além disso, aspectos como a comunicação clara (C4) e o papel de mediação exercido pelo gestor (C6) refletem habilidades indispensáveis para lidar com ambientes organizacionais híbridos, como salientam Costa *et al.* (2022).

A seguir, cada categoria é apresentada com destaque para os principais achados e exemplos representativos dos relatos dos gestores entrevistados. Ressalta-se que, desde o início, os gestores destacaram a diversidade de engajamento entre os membros da equipe, evidenciando a coexistência de servidores altamente comprometidos com outros que demonstram desempenho mínimo. Essa assimetria gera desafios importantes para o exercício da liderança, exigindo ajustes contínuos na forma de monitorar e distribuir responsabilidades.

> “Tem gente que não trabalha, não adianta falar, não adianta chamar, não adianta nada” (P1).
>
> “Gerir pessoas e as diferenças e as limitações e as qualidades de cada um” (P3).
>
> “Eu tento verificar a aptidão de cada servidor para cada equipe” (P2).

Como resposta às disparidades no comprometimento, muitos gestores adotam estratégias de valorização simbólica, buscando incentivar comportamentos positivos. Elogios públicos, pequenas celebrações e *feedbacks* informais aparecem como ferramentas importantes para manter a motivação em um ambiente onde as metas são cada vez mais exigentes.

> “É o reconhecimento que você fez um trabalho legal… essas pessoas não têm motivação, ela quer fazer mais ou menos” (P8).
>
> “Se o servidor tá feliz, ele vai trabalhar bem” (P7).
>
> “Bonificar para manter motivado é a grande dificuldade nossa” (P5).

A transição para o modelo híbrido ampliou a complexidade da gestão. Entre os principais desafios citados estão o monitoramento de produtividade, a sincronização das equipes à distância e a resistência a mudanças tecnológicas, como a digitalização

via PROJUDI (Processo Judicial Digital). Enquanto alguns gestores consideram essas questões administráveis, outros as descrevem como os maiores obstáculos da função.

> “É muito complicado fazer com que a pessoa trabalhe 7 horas” (P1).
>
> “A principal dificuldade… é colocar a equipe na mesma sintonia no *home office*” (P2).
>
> “O mais difícil é ter produtividade harmônica entre os integrantes” (P4).

Nesse cenário desafiador a comunicação se torna um recurso-chave para a liderança. Os gestores relatam a importância de ouvir ativamente, transmitir orientações com clareza e oferecer retorno individualizado. A comunicação eficaz é vista tanto como forma de reduzir tensões quanto de alinhar expectativas.

> “O gestor filtra e leva, sem terrorismo” (P1).
>
> “Elogio no coletivo e chamar atenção de forma privada” (P3).
>
> “Desafio maior é a comunicação à distância” (P6).

Os relatos mostram uma liderança em constante construção, marcada pela capacidade de rever práticas à medida que o contexto muda. Estratégias como personalização de cobranças, negociação de horários e reavaliação de metas refletem a prática da liderança adaptativa em sua forma mais concreta.

> “Nem sempre você vai acertar na estratégia; faça a análise e vá alterando” (P4).
>
> “Adotar práticas de correção individual de acordo com o perfil de cada servidor” (P2).
>
> “Mudanças não devem ser precipitadas; precisam de estudo e conversa” (P3).

O gestor também é percebido como figura de mediação entre as diretrizes institucionais e a realidade vivida pelas equipes. Atuar como “ponte” implica traduzir e suavizar pressões externas, mantendo o foco nos resultados sem comprometer o bem-estar do grupo.

> “A principal palavra é apaziguador” (P6).
>
> “Eu me vejo como uma ponte entre o tribunal e a equipe” (P2).

> “Transmitir o que está acontecendo sem terrorismo” (P1).

Para lidar com as demandas do modelo híbrido os gestores indicam um conjunto de competências fundamentais: empatia, paciência, comunicação assertiva, capacidade analítica e educação no trato interpessoal. Essas habilidades sustentam tanto a condução de mudanças quanto o engajamento da equipe.

> “Primeiro: paciência enorme e acreditar no seu plano de gestão” (P4).
>
> “Saber lidar com a peculiaridade de cada ser humano” (P7).
>
> “Educação – saber falar com as pessoas” (P6).

Por fim, observa-se que a combinação entre reconhecimento, comunicação efetiva e cuidado com o ambiente de trabalho contribui diretamente para a satisfação e a permanência dos servidores. Momentos de integração e escuta são percebidos como estratégias valiosas para fortalecer vínculos e reduzir a rotatividade.

> “A equipe tem se sentido satisfeita em trabalhar na UPJ” (P2).
>
> “Momentos de descontração… aniversariantes, festa junina…” (P8; P5).

Essa integração entre as categorias revela como os gestores vêm aplicando, ainda que de forma intuitiva e situacional, os princípios da liderança adaptativa em contextos desafiadores. A leitura cruzada das práticas permite perceber um modelo de liderança que não se ancora em fórmulas prontas, mas na escuta, no ajuste e na sensibilidade ao contexto humano e organizacional.

4.2.2 Síntese interpretativa (o “como” da liderança adaptativa que emerge)

A liderança adaptativa que emerge neste contexto caracteriza-se por um diagnóstico contínuo das diferenças individuais (C1, C7), no qual os gestores calibram a alocação de tarefas, cobram com base em dados e ajustam expectativas conforme os perfis das equipes. O cuidado com a motivação e o bem-estar (C2, C8) é evidente, com práticas como reconhecimento simbólico, fortalecimento do clima de apoio e realização de rituais coletivos que funcionam como uma verdadeira “cola social” no modelo híbrido.

Além disso, há uma mediação constante entre as pressões institucionais e os limites humanos (C3, C6), em que o gestor atua como um amortecedor, traduzindo metas sem repassar um clima de “terrorismo” à equipe. A comunicação clara, frequente e empática (C4) aparece como um mecanismo transversal que reduz resistências e promove o alinhamento da execução. Por fim, a flexibilidade, a iteração e a aprendizagem em ação (C5) sustentam a espinha dorsal dessa liderança, em um processo contínuo de testar, monitorar e corrigir decisões, especialmente no contexto público e híbrido. Na Figura 3 tem-se um quadro com o mapa analítico produzido a partir das análises.

Figura 3 - Quadro com o mapa analítico

Macrocategoria	**Definição operacional**	**Perfis que a ancoram**	**Evidências (excertos)**
Comprometimento e posturas divergentes	Disparidades de motivação/produtividade e necessidade de calibrar cobranças e papéis	P1, P8, P3, P2	“Tem gente que não trabalha…”; “Gerir pessoas e diferenças…”
Reconhecimento e motivação no trabalho	Importância do reconhecimento simbólico e cuidado com bem-estar	P8, P7, P5	“É o reconhecimento…”; “Se o servidor tá feliz…”
Desafios da liderança e da produtividade no trabalho híbrido	Dificuldade de garantir 7h, coesão e produtividade	P1, P2, P4	“Complicado fazer 7 horas…”; “Colocar a equipe na mesma sintonia…”
Comunicação clara, didática e empática	Filtrar pressões, explicar decisões, elogiar em público, corrigir em privado	P1, P3, P6	“Sem terrorismo”; “Elogio no coletivo, correção em privado”
Flexibilidade e adaptação (liderança adaptativa em ação)	Ajuste contínuo de estratégias e aprendizado	P2, P4, P3, P8	“Correção individual por perfil”; “Mudanças não precipitadas”
Papel do gestor em mudanças: ponte, apaziguador e educador	Ponte, apaziguador, educador	P6, P1, P2	“Apaziguador”; “Ponte entre Tribunal e servidores”
Habilidades fundamentais para liderar no híbrido	Empatia, paciência, dados, comunicação	P7, P4, P6	“Paciência enorme”; “Peculiaridade de cada ser humano”
Engajamento, satisfação e retenção	*Feedback*, rituais, apoio psicossocial	P2, P8, P5	“Equipe satisfeita”; “momentos de descontração”

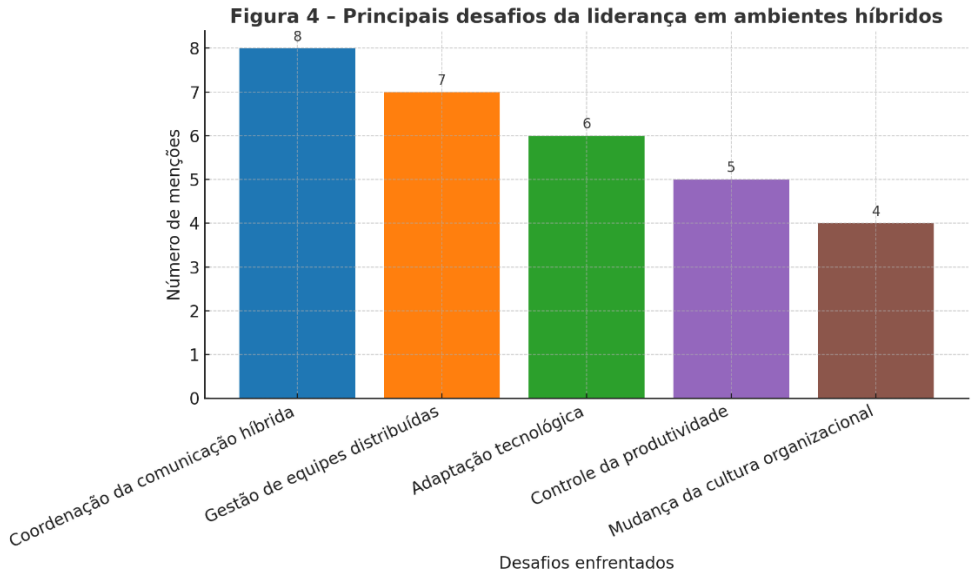
Fonte: Elaboração própria (2025).

Assim, a liderança adaptativa que emerge revela-se como um processo dinâmico e relacional, sustentado pelo equilíbrio entre demandas institucionais e necessidades humanas.

4.3 DESAFIOS IDENTIFICADOS

A análise das entrevistas revelou cinco principais desafios enfrentados pelos gestores em ambientes híbridos – os quais estão ilustrados no gráfico da Figura 4. O primeiro refere-se à coordenação da comunicação híbrida, apontada por todos os entrevistados, sendo que a distância física reduz tanto a agilidade nas tomadas de decisão quanto a percepção de pertencimento da equipe. Em segundo lugar, a gestão de equipes distribuídas foi mencionada em 7 dos casos, destacando-se a resistência de parte dos servidores ao retorno para o trabalho presencial.

Figura 4 - Gráfico com os principais desafios identificados



Fonte: Elaboração própria (2025).

A adaptação tecnológica aparece como o terceiro desafio, citada por 6 dos gestores, que apontaram limitações técnicas e de ferramentas digitais como fatores que impactam diretamente a performance das atividades. O quarto desafio, identificado em 5 das menções, é o controle da produtividade, especialmente no que diz respeito à avaliação do desempenho de servidores em *home office*, sobretudo aqueles com menor engajamento. Por fim, 4 dos participantes destacaram a mudança da cultura organizacional, evidenciando que a ausência de convívio social fragiliza a construção de vínculos interpessoais e o sentimento de coletividade.

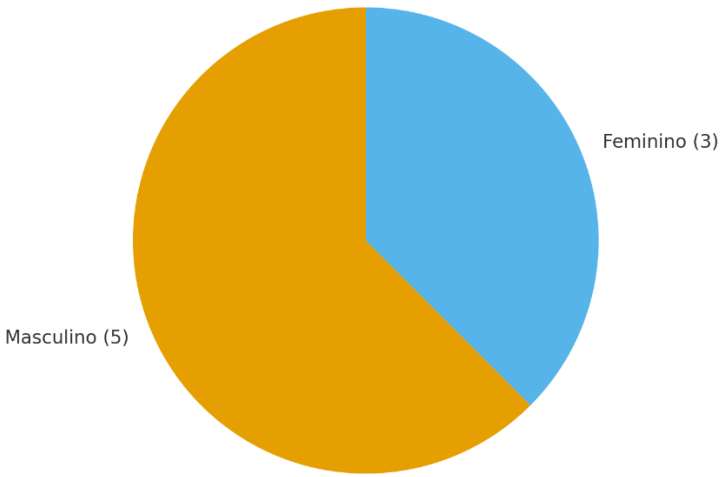
Os principais desafios apontados refletem as barreiras clássicas do trabalho híbrido (Santos, 2023). Segundo Gonçalves, Ribeiro e Chaves (2024), a ausência de interações presenciais pode fragilizar o sentimento de pertencimento, exigindo do líder a habilidade de engajar e monitorar sem práticas invasivas. Os números apresentados – todos os entrevistados mencionaram dificuldades de comunicação, e 7 relataram desafios relacionados à gestão distribuída – evidenciam que esses problemas são predominantemente adaptativos e requerem uma liderança sensível e estratégica. A interpretação destes desafios, à luz de Heifetz, Grashow e Linsky (2009 *apud* Dias, 2018), demonstra que se tratam majoritariamente de problemas adaptativos, que não podem ser resolvidos apenas por soluções técnicas, mas requerem mudanças na cultura, na mentalidade e nas rotinas de trabalho.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Nesta subseção apresenta-se uma análise comparativa a partir do gênero e da idade dos gestores entrevistados, bem como por tempo de gestão, com a finalidade de revelar como traços individuais moldam a forma como os gestores exercem a liderança.

Na Figura 5 tem-se o gráfico da distribuição dos entrevistados por gênero. Observa-se que a maioria dos entrevistados são do sexo masculino.

Figura 5 - Gráfico da distribuição por gênero



Fonte: Elaboração própria (2025).

Após a análise comparativa, conforme explanado, apresenta-se também os pontos comuns e divergentes entre os gestores e suas atuações. Conclui-se a subseção com um relatório comparativo dos perfis (P1 a P8).

4.3.1 Perfil por gênero: mulheres (P1, P7, P8)

As gestoras (P1, P7 e P8) apresentaram a maior amplitude etária do grupo, variando de 26 a 58 anos, o que reflete em estilos de liderança contrastantes. P8, com 58 anos de idade e nove anos de experiência, adota uma postura mais consolidada, pautada no reconhecimento simbólico e na disciplina. Em contrapartida, P7, a mais jovem, com 26 anos de idade e apenas dois anos na função, demonstra uma visão mais inovadora e próxima da equipe. Já P1, aos 47 anos e três anos atuação na gestão, combina maturidade e bagagem prévia de liderança, equilibrando práticas tradicionais com abordagens adaptativas.

4.3.2 Perfil por gênero: homens (P2, P3, P4, P5, P6)

Os gestores analisados têm idades entre 34 e 41 anos, situando-se em uma etapa intermediária da carreira profissional. O tempo de atuação na função varia de cinco meses (P6) a cinco anos e meio (P4), o que reflete diferentes níveis de maturidade gerencial no grupo. Entre os participantes, P2 e P4 se destacam por uma postura voltada para a produtividade, o alinhamento de metas e uma comunicação direta e eficiente.

Os gestores P2, P3, P4, P5 e P6, em sua maioria dentro da mesma faixa etária, apresentam um perfil orientado à entrega de resultados e à definição de prioridades, demonstrando capacidade de diagnóstico situacional. Essas características se alinham aos princípios da liderança adaptativa, que valoriza a análise do contexto e a flexibilidade na condução das equipes (Heifetz; Grashow; Linsky, 2009 *apud* Dias, 2018).

4.3.3 Comparativo por idade

Fez-se um comparativo por idade entre os gestores, que foram divididos em três grupos:

a) Mais jovens (P2 – 34 anos e P7 – 26 anos): os gestores demonstram uma tendência a valorizar a comunicação horizontal, a flexibilidade e o uso de tecnologias como ferramentas estratégicas para a gestão. Além disso, apresentam maior abertura a práticas inovadoras, incorporando o *feedback* constante e realizando ajustes ágeis no modelo híbrido de forma a otimizar processos e fortalecer o engajamento das equipes;

b) Faixa intermediária (P3, P4, P5, P6 – 37 a 41 anos): os gestores analisados evidenciam um equilíbrio entre o foco em resultados e a preocupação com o bem-estar da equipe, buscando alinhar produtividade e clima organizacional. Nesse contexto, P4, que tem 39 anos e cinco anos e meio de gestão, destaca-se por atuar como mediador, adotando práticas analíticas e estratégicas mais robustas que contribuem para uma gestão eficiente e adaptada às demandas do ambiente híbrido;

c) Mais experientes (P1 – 47 anos e P8 – 58 anos): os gestores valorizam o comprometimento, a postura ética e a responsabilidade, fundamentando sua atuação em uma liderança pelo exemplo, que inspira e orienta as equipes. P8, em especial, enfatiza a importância do reconhecimento simbólico e da missão institucional como pilares essenciais para promover o engajamento e fortalecer o senso de propósito entre os colaboradores.

Assim, observa-se que gestores mais jovens tendem a imprimir agilidade e abertura à inovação, enquanto os mais experientes reforçam a consistência, o equilíbrio e a disciplina das equipes, favorecendo a solidez da liderança adaptativa em ambientes híbridos.

4.3.4 Comparativo por tempo de gestão

Os gestores com menor tempo de atuação, como P6 (cinco meses) e P7 (dois anos), ainda estão em fase de construção de autoridade e identidade de liderança, mas se destacam pela maior abertura à escuta ativa. Aqueles com tempo intermediário de gestão, como P2, P3, P4 e P5 (entre dois e cinco anos), demonstram maior domínio das rotinas híbridas e das estratégias de engajamento das equipes.

Observou-se também que os mais experientes, como P8 (nove anos) e P1 (três anos, com experiência prévia), possuem uma visão mais consolidada sobre processos e gestão de mudanças, enfatizando disciplina, alcance de metas e motivação intrínseca.

Esse panorama está em consonância com Conz e Magnani (2020), que destacam a resiliência como um processo dinâmico construído ao longo do tempo. Nesse sentido, observa-se que os gestores com maior tempo de atuação apresentam uma visão mais consolidada sobre processos e mudanças organizacionais, refletindo a maturidade adquirida em sua trajetória de liderança.

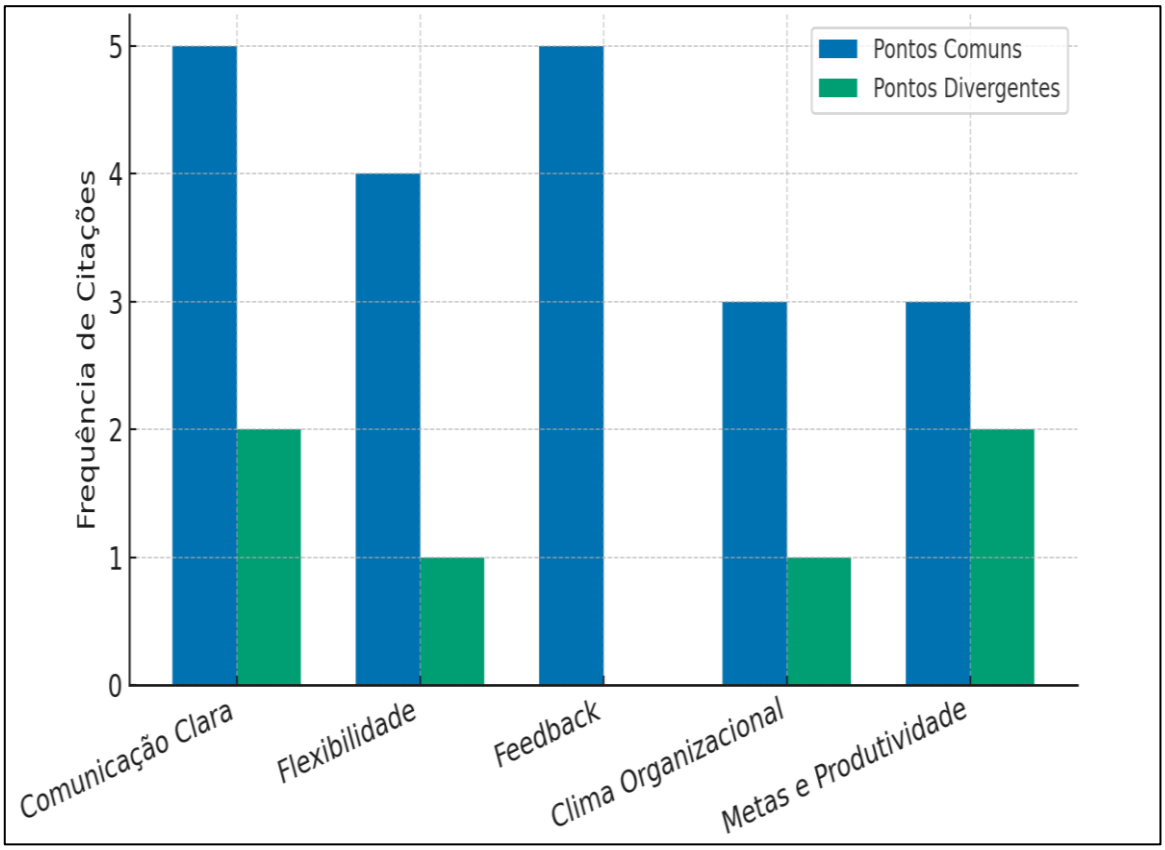
4.3.4 Pontos comuns e divergentes

Como pontos em comum observados na análise, tem-se que os gestores demonstram uma forte preocupação com o engajamento e a motivação das equipes em ambiente híbrido, utilizando *feedback* constante e reconhecimento como estratégias-chave para manter a conexão e o desempenho. Além disso, valorizam uma comunicação clara e empática, atuando como filtro das pressões institucionais antes de repassá-las aos colaboradores, de forma a preservar o clima organizacional. Por fim, destacam a importância da flexibilidade e dos ajustes contínuos, entendendo a liderança como um processo dinâmico e adaptativo, capaz de responder às demandas e mudanças do contexto de trabalho.

Quanto aos divergentes, a análise revela que a geração e o estilo de liderança influenciam diretamente as práticas de gestão: os mais jovens, como P2 e P7, mostram-se mais receptivos ao *feedback* horizontal e à inovação, enquanto os mais experientes, como P1 e P8, adotam uma postura mais disciplinadora e tradicional. O tempo de gestão também se destaca como fator determinante na segurança das decisões, pois gestores com menos de dois anos de experiência, como P6 e P7, tendem a ser mais cautelosos e buscam maior validação, ao passo que os veteranos, como P4 e P8, demonstram autonomia e confiança. Além disso, há uma diferença de foco entre produtividade e clima organizacional: enquanto P2 e P4 priorizam metas e resultados, P7 e P8 direcionam seus esforços para o bem-estar, a motivação coletiva e um ambiente de trabalho positivo.

Na Figura 6 está um resumo, em forma de gráfico, dos pontos comuns e divergentes identificados.

Figura 6 - Gráfico com os pontos comuns e os divergentes



Fonte: Elaboração própria (2025).

Esses achados evidencial que, embora haja convergência em práticas centrais da liderança adaptativa, as diferenças geracionais, de estilo e de experiência configuram nuances importantes que moldam distintas formas de conduzir equipes no trabalho híbrido.

4.3.6 Relatório comparativo dos perfis (P1 a P8)

Este relatório apresenta uma análise comparativa dos perfis P1 a P8, considerando idade, sexo e tempo de gestão, no contexto da pesquisa sobre liderança adaptativa em ambiente híbrido. As gestoras (P1, P7 e P8) mostram maior diversidade etária, variando de 26 a 58 anos, enquanto os gestores masculinos estão concentrados na faixa dos 34 aos 41 anos.

Destaca-se P8 como a mais experiente, com nove anos de gestão, em contraste com P6, que possui apenas cinco meses na função. A gestora mais jovem, P7, com 26 anos, traz uma visão mais flexível e inovadora, enquanto P1 e P8 valorizam disciplina e reconhecimento simbólico. Já os gestores P2 e P4 destacam-

se pelo foco em produtividade e metas, ao passo que P7 e P8 priorizam o bem-estar da equipe.

4.4 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta subseção, são interpretados os resultados da pesquisa, destacando padrões, relações e significados emergentes a partir das experiências dos gestores.

4.4.1 Práticas de liderança adaptativa identificadas

Os resultados indicam que os gestores das UPJ criminais de Goiânia vêm desenvolvendo, de forma intuitiva, práticas que se alinham aos princípios da liderança adaptativa. Entre as principais estratégias identificadas destacam-se a escuta ativa e a empatia, evidenciadas pelo acolhimento das vulnerabilidades individuais e pela gestão personalizada das demandas da equipe. A capacidade de diagnóstico situacional também se sobressai, demonstrando a habilidade dos líderes em identificar as necessidades específicas de cada contexto de trabalho.

Observa-se, ainda, a flexibilidade comportamental, com a adaptação do estilo de liderança conforme as demandas do ambiente e da equipe, bem como a delegação com supervisão estratégica, na qual a autonomia é concedida, mas acompanhada de monitoramento orientado. Outro ponto relevante é o *feedback* individualizado e construtivo, realizado de forma reservada para promover melhorias sem exposição desnecessária. A promoção do engajamento e o reconhecimento aparecem como elementos centrais, por meio de incentivos simbólicos e do reforço do propósito institucional. Por fim, a adaptação contínua, expressa na realocação de tarefas e nos ajustes constantes, mostra-se essencial para lidar com os desafios característicos do trabalho híbrido.

4.4.2 Impactos no ambiente organizacional

A implementação das práticas de liderança adaptativa nas UPJ criminais de Goiânia resultou em impactos positivos perceptíveis, especialmente no que se refere ao clima organizacional e ao desempenho das equipes. Dentre os gestores

entrevistados, 6 relataram uma melhoria significativa na satisfação dos servidores, reflexo de estratégias pautadas na escuta ativa, no reconhecimento e na flexibilidade.

Além disso, em 7 dos casos observou-se a manutenção dos níveis de produtividade, mesmo diante dos desafios do trabalho híbrido, evidenciando a eficácia das práticas de adaptação e realocação de tarefas. Outro efeito relevante, apontado por 5 dos gestores, foi o fortalecimento da cultura organizacional, resultado do incentivo ao engajamento coletivo, da valorização dos vínculos interpessoais e do reforço do propósito institucional.

Com base nas evidências apresentadas e nas categorias emergentes anteriormente apresentadas – comprometimento e posturas divergentes (C1); reconhecimento e motivação no trabalho (C2); desafios da liderança e da produtividade no trabalho híbrido (C3); comunicação clara, didática e empática (C4); flexibilidade e adaptação (liderança adaptativa em ação) (C5); papel do gestor em mudanças: ponte, apaziguador e educador (C6); habilidades fundamentais para liderar no híbrido (C7); engajamento, satisfação e retenção (C8) – foi possível verificar como os resultados se relacionam diretamente com os objetivos estabelecidos para a pesquisa.

Para demonstrar essa coerência elaborou-se uma síntese que conecta a matriz de amarração aos achados do estudo, destacando as categorias e as práticas de liderança adaptativa identificadas, bem como sua relação com a fundamentação teórica. O quadro disposto na Figura 7 apresenta esta relação de forma consolidada.

A relação entre os objetivos da pesquisa e as categorias emergentes confirma que a liderança adaptativa, conforme descrita por Heifetz, Grashow e Linsky (2009 *apud* Dias, 2018), está presente de forma concreta na atuação dos gestores das unidades criminais de Goiânia.

Figura 7 - Quadro de conexão da matriz de amarração resultados x teoria

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS EMERGENTES	EVIDÊNCIAS (GESTORES)	CONEXÃO TEÓRICA
a) Identificar os principais desafios vivenciados pelos gestores das unidades criminais diante do trabalho híbrido	C1 - Comprometimento e posturas divergentes C3 - Desafios da liderança e da produtividade no trabalho híbrido	"É muito complicado fazer com que a pessoa trabalhe 7 horas" (P1). "A principal dificuldade… é colocar a equipe na mesma sintonia no *home office*" (P2).	Dias (2018); Krajčík *et al.* (2023); Gonçalves, Ribeiro e Chaves (2024); Vanitha e Shailashri (2023).
b) Investigar a percepção dos gestores sobre seu papel no direcionamento e suporte às equipes em cenários de incerteza	C6 - Papel do gestor em mudanças: ponte, apaziguador e educador C7 - Habilidades fundamentais para liderar no híbrido	"A principal palavra é apaziguador" (P6). "Eu me vejo como uma ponte entre o tribunal e a equipe" (P2).	Dias (2018); Costa *et al.* (2022); Freitas e Odelius (2022).
c) Analisar, a partir das narrativas dos gestores, como as práticas de liderança adotadas refletem os fundamentos da liderança adaptativa	C4 - Comunicação clara, didática e empática; C5 - Flexibilidade e adaptação (liderança adaptativa em ação)	"Elogio no coletivo e chamar atenção de forma privada" (P3). "Nem sempre você vai acertar na estratégia; faça a análise e vá alterando" (P4).	Dias (2018); Pujianto *et al.* (2023); Costa *et al.* (2022); Sott *et al.* (2024).
d) Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa	C2 - Reconhecimento e motivação no trabalho; C8 - Engajamento, satisfação e retenção	"É o reconhecimento que você fez um trabalho legal" (P8). "Momentos de descontração… aniversariantes, festa junina…" (P5).	Duchek (2020); Paschoito *et al.* (2024); Bravo e Hernández (2021); Beuren *et al.* (2020).

Fonte: Elaboração própria (2025).

As categorias C1 (comprometimento e posturas divergentes) e C3 (desafios da liderança e da produtividade no trabalho híbrido) refletem o papel do gestor em "diagnosticar sistemas" e "regular tensões", elementos centrais na teoria adaptativa. A dificuldade de alinhar produtividade e engajamento, amplamente mencionada pelos gestores, demonstra que a liderança adaptativa não se limita a solucionar problemas técnicos, mas envolve, sobretudo, compreender as dinâmicas humanas e emocionais

das equipes, reforçando os conceitos de Yozi e Mbokota (2024) sobre empatia, comunicação e flexibilidade como competências essenciais.

Por outro lado, as categorias C2 (reconhecimento e motivação no trabalho), C4 (comunicação clara, didática e empática) e C8 (engajamento, satisfação e retenção) evidenciam práticas de valorização simbólica e *feedback* contínuo, corroborando as contribuições de Beuren, Eggert e Santos (2020) sobre a importância do reconhecimento para a coesão e satisfação da equipe. A presença de C5 (flexibilidade e adaptação - liderança adaptativa em ação) e C6 (papel do gestor em mudanças: ponte, apaziguador e educador) mostra que os gestores adotam ajustes iterativos, aprendendo com os erros e adaptando estratégias – práticas destacadas por Dias (2018) e Duchek (2020) como fundamentais para resiliência e inovação organizacional.

A categoria C7 (habilidades fundamentais para liderar no híbrido) evidencia que habilidades individuais, como empatia, paciência, comunicação assertiva e capacidade analítica, são essenciais para que os gestores interpretem sinais da equipe, mediem conflitos e ajustem estratégias em tempo real no contexto híbrido. Dessa forma, C7 reflete a interface entre competências interpessoais e cognitivas do líder e sua capacidade de mobilizar a equipe frente a desafios adaptativos, corroborando a literatura que destaca que a eficácia da liderança adaptativa depende tanto de habilidades técnicas quanto de competências humanas e relacionais (Dias, 2018; Costa et al., 2022; Freitas e Odelius, 2022).

Em conjunto, essas evidências demonstram que os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, confirmando a pertinência da matriz de amarração e fortalecendo a conexão entre teoria e prática.

4.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados desta pesquisa evidenciam implicações práticas relevantes para o TJGO, especialmente no que tange a atuação dos gestores frente aos desafios impostos pelo trabalho híbrido. A observação de práticas de escuta ativa, experimentação e corresponsabilização das equipes demonstra que muitos gestores já adotam, de forma intuitiva, fundamentos da liderança adaptativa. No entanto, essas ações carecem de sistematização institucional, o que aponta para a necessidade de

investimentos em formação continuada voltada ao desenvolvimento de competências adaptativas específicas.

A partir das experiências analisadas, recomenda-se a estruturação de programas de capacitação sobre liderança adaptativa, com foco em diagnóstico de sistemas, regulação de tensões e construção de vínculos em contextos híbridos. Também se destaca a importância de criar espaços institucionais para o compartilhamento de boas práticas, escuta ativa e aprendizado colaborativo entre os gestores, favorecendo uma cultura organizacional mais responsiva e inovadora. A criação de indicadores qualitativos de liderança, integrados à avaliação de desempenho institucional, é outro passo estratégico que pode consolidar essas práticas como referência para a administração judiciária.

Nesse sentido, o TJGO tem a oportunidade de transformar os achados desta pesquisa em ações concretas, capazes de qualificar a gestão de pessoas, promover engajamento das equipes e fortalecer sua capacidade institucional diante das complexidades do ambiente híbrido de trabalho. A adoção de uma liderança adaptativa como diretriz estratégica pode posicionar o Judiciário goiano como referência nacional em inovação gerencial e cuidado com as pessoas.

4.5 DISCUSSÃO DOS ACHADOS

A análise dos achados confirma pontos discutidos na literatura sobre liderança adaptativa, destacando autores como Heifetz, Grashow e Linsky (2009 *apud* Dias, 2018) e Northouse (2021), que enfatizam a importância da flexibilidade e capacidade de resposta às mudanças ambientais. As entrevistas reforçam que, no ambiente híbrido, práticas centradas nas necessidades individuais, na comunicação clara, na empatia e em ajustes constantes são determinantes para manter um clima organizacional saudável e de produtividade.

Os dados revelam que os gestores adotam abordagens diversas: alguns priorizam a autonomia com supervisão orientada, enquanto outros optam por maior controle em contextos de pressão por resultados. Essa variação aponta para a complexidade do cenário híbrido, em que diferentes perfis e níveis de engajamento exigem estratégias ajustadas.

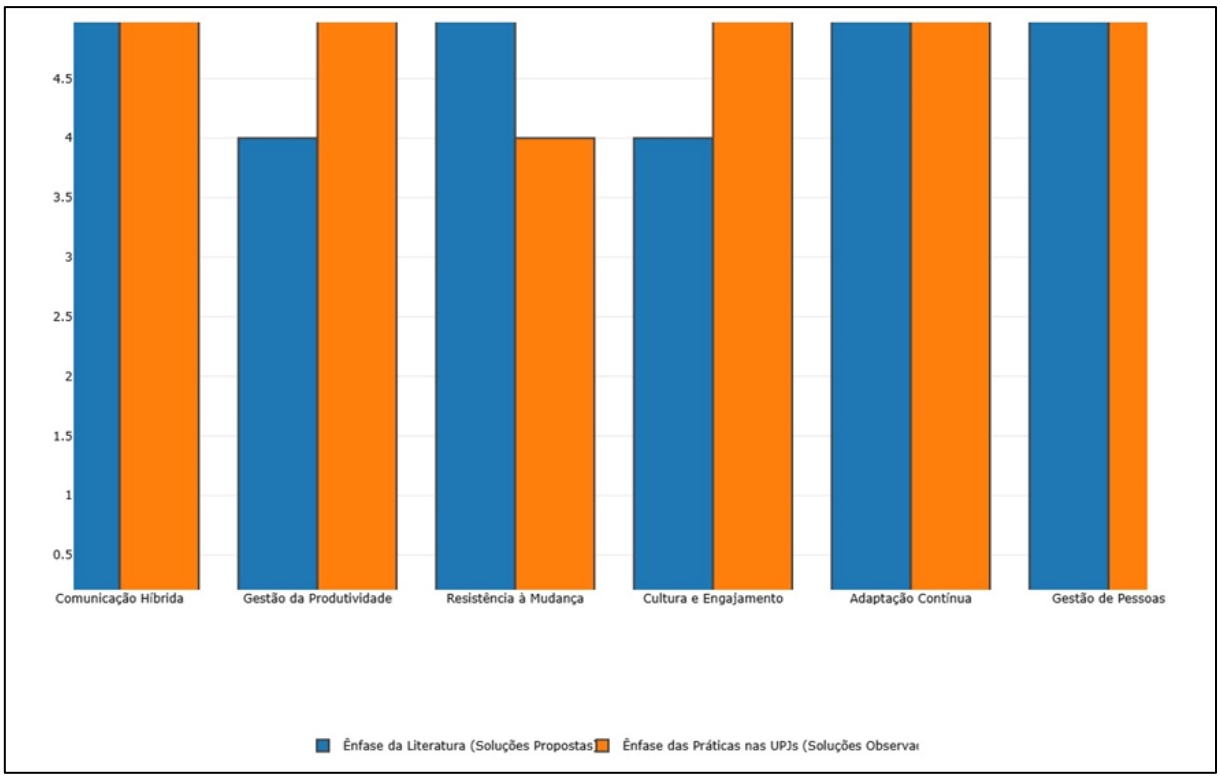
A diversidade de perspectivas sobre motivação e comprometimento enriquece a discussão, assim como a presença de momentos de descontração e valorização

simbólica, que contribuem para a coesão das equipes. Essa multiplicidade de práticas conecta-se aos conceitos de adaptação situacional e regulação de tensões presentes na literatura, demonstrando que a liderança adaptativa se materializa em formatos variados conforme a realidade local.

4.6 ANÁLISE GRÁFICA

O infográfico apresentado na Figura 8 ilustra, de forma comparativa, como os fundamentos da liderança adaptativa estão presentes no cotidiano das UPJ com competência criminal da comarca de Goiânia. Os dados visuais mostram alinhamento significativo entre as dimensões observadas – como comunicação híbrida, adaptação contínua e gestão de pessoas, e os pilares teóricos, com intensidade elevada em áreas como produtividade e engajamento.

Figura 8 - Infográfico comparativo dos desafios e soluções em liderança adaptativa



Fonte: Elaboração própria (2025).

Também é possível identificar que no aspecto “resistência à mudança” as ações ainda ocorrem de modo menos estruturado que o sugerido pela literatura, indicando potencial de aprimoramento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de liderança adaptativa nas UPJ criminais de Goiânia manifestam-se de forma predominantemente intuitiva, embora apresentem forte correspondência com os princípios teóricos da literatura, especialmente com os conceitos desenvolvidos por Heifetz, Grashow e Linsky (2009 *apud* Dias, 2018). A análise cruzada entre a fundamentação teórica e os dados empíricos revelou uma sinergia significativa, com nuances que enriquecem a compreensão da liderança adaptativa no serviço público e em ambientes híbridos.

Os gestores das UPJ analisadas atuam como mediadores emocionais, comunicadores estratégicos e facilitadores de mudanças, enfrentando desafios como controle da produtividade, resistência a alterações estruturais e exigências da gestão distribuída. Suas ações demonstram maturidade adaptativa, ainda que o conceito não seja nomeado explicitamente. A adaptabilidade, nesse contexto, revela-se menos como uma construção abstrata e mais como uma necessidade operacional e humana.

A comunicação emerge como eixo central da liderança adaptativa em prática. Além de frequente e empática, assume um caráter “protetivo”, ao filtrar tensões externas, modular o fluxo de demandas e promover o bem-estar da equipe, alinhando-se aos pressupostos da comunicação empática (Costa *et al.*, 2022). A escuta ativa, o *feedback* individualizado e o ajuste contínuo das rotinas de trabalho refletem não só a sensibilidade dos gestores, mas também sua capacidade de diagnosticar e lidar com problemas adaptativos de forma situada e contextualizada.

A humanização da gestão de pessoas também se destacou: os líderes demonstraram atenção ao bem-estar emocional e à motivação individual, promovendo o que pode ser descrito como uma “cola social” em tempos de dispersão física. Práticas como a realocação estratégica de tarefas, a flexibilização de metas e o acolhimento de singularidades reforçam o caráter humano e sensível da liderança adaptativa em ambientes de alta complexidade.

Observou-se, ainda, que a gestão adaptativa desafia os modelos tradicionais de controle e desenvolvimento institucional. Em vez de depender exclusivamente de sistemas formais, os gestores operam com mecanismos dinâmicos de aprendizado em ação, promovendo desenvolvimento contínuo por meio de práticas como o *feedback* em tempo real e a revisão colaborativa de processos.

Como resposta à questão-problema proposta, os resultados obtidos na pesquisa confirmam que práticas de liderança adaptativa ocorrem de maneira efetiva, ainda que empírica, sendo caracterizadas por ações voltadas à escuta ativa, flexibilidade e gestão emocional. O objetivo geral foi plenamente atingido, assim como os objetivos específicos: foram identificados os principais desafios do trabalho híbrido; os gestores se reconhecem como mediadores e facilitadores; e as práticas adaptativas emergem da experiência, intuição e capacidade de resposta situacional.

A presente pesquisa contribui de forma relevante para a compreensão das práticas de liderança adaptativa a partir das percepções dos gestores. Como é característico desse tipo de abordagem, os dados obtidos refletem experiências e interpretações subjetivas, oferecendo profundidade e riqueza contextual à análise. No entanto, a ausência de dados quantitativos limita a possibilidade de realizar análises comparativas mais amplas sobre o impacto prático dessas práticas no desempenho das equipes. Além disso, a pesquisa concentra-se exclusivamente na perspectiva dos gestores, sem incluir a visão das equipes subordinadas, o que poderia enriquecer e complementar os achados. A não realização de um acompanhamento longitudinal também restringe a observação de possíveis transformações ao longo do tempo.

Para estudos futuros sugere-se ampliar a amostra, incluindo gestores de diferentes competências judiciais e regiões, a fim de identificar possíveis padrões ou variações culturais entre unidades. A triangulação de dados, incorporando a perspectiva dos servidores subordinados, bem como a utilização de metodologias mistas e investigações de longo prazo, pode contribuir significativamente para aprofundar e validar as análises ora realizadas. A comparação entre comarcas também se apresenta como estratégia promissora para enriquecer a compreensão do fenômeno em diferentes contextos institucionais.

Em suma, a pesquisa aqui apresentada não apenas corrobora a relevância da liderança adaptativa como arcabouço teórico, mas também a expande com *insights* práticos, oferecendo um modelo contextualizado, empírico e profundamente humano para aplicação e pesquisas futuras na gestão pública em tempos de complexidade e transformação.

REFERÊNCIAS

AIDAR, S. *et al.* Os desafios da gestão de mudanças em empresas privadas. **Enciclopédia Biosfera**, Jandaia, v. 18, n. 37, p. 664-678, 2021. Disponível em: https://www.conhecer.org.br/enciclop/2021C/os%20desafios.pdf. Acesso em: 23 out. 2024.

AJIVA, O.; EJIKE, O. G.; ABHULIMEN, A. Advances in communication tools and techniques for enhancing collaboration among creative professionals. **International Journal of Frontiers in Science and Technology Research**, [*s. l.*], v. 7, n. 1, p. 66-75, 2024. DOI 10.53294/ijfstr.2024.7.1.0049. Disponível em: https://frontiersrj.com/journals/ijfstr/content/advances-communication-tools-and-techniques-enhancing-collaboration-among-creative. Acesso em: 20 abr. 2025.

AL-HADDAD, M. **The effects of remote work on employee performance**: an empirical study. Cambridge, United States: National Bureau of Economic Research, 2021.

ALMEIDA, A. *et al.* **Relação entre técnicas de avaliação de desempenho e motivação dos funcionários durante a pandemia da covid-19**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes, São Paulo, 2021. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6532. Acesso em: 10 set. 2024.

ALVES, T. L. de L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A adaptação ao home office em tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 25, n. (spe):e200234, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234.por. Acesso em: 25 out. 2024.

ANDRADE, A. A. de; QUEL, L. F. Eficiência e eficácia organizacional em instituições de ensino superior da rede privada brasileira. **Revista Científica Hermes**, [*s. l.*], v. 21, p. 339-363, 2018. DOI 10.21710/rch.v21i0.383. Disponível em: https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/383. Acesso em: 3 ago. 2025.

ANDRADE, M. N. S. de; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreira Pessoas**, Recife, v. 12, n. 2, p. 259-279, maio/ago. 2022. DOI 10.23925/recape.v12i2.49959. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/49959/39577. Acesso em: 29 out. 2024.

ANDRIANU, A-B. Resilient organizational culture: Cluj-Napoca case study. **Eastern Journal of European Studies**, [*s. l.*], v. 11, n. 1, p. 335-357, 2020. Disponível em: https://ejes.uaic.ro/articles/EJES2020_1101_AND.pdf. Acesso em: 27 out. 2024.

ANTONIOU, Y. G. *et al.* **Remote work in the COVID-19 pandemic**: challenges and opportunities for employees and employers. Cambridge, United States: Frontiers in Psychology, 2021.

AQUINO, E. M. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de Covid-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 25 (Supl. 1), p. 2423-2446, jun. 2020. DOI 10.1590/1413-81232020256.1.10502020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/4BHTCFF4bDqq4qT7WtPhvYr/?format=pdfelang=pt. Acesso em: 25 set. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A.; DUARTE, J. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

BARROS, M. de B.; FORMIGA, N. S.; VASCONCELOS , C. R. M. de. A theoretical reflection on trust in interpersonal relations in organizational environments. **Research, Society and Development**, [*s. l.*], v. 10, n. 5, p. e53610515299, 2021. DOI 10.33448/rsd-v10i5.15299. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15299. Acesso em: 15 out. 2024.

BEUREN, I. M.; EGGERT, N. S. von; SANTOS, E. A. dos. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 27, n. 92, p. 113-131, mar. 2020. DOI 10.1590/1984-9270926. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/J7sz8LzxfpLPn5YxBp8BxyF/?format=pdfelang=pt. Acesso em: 24 out. 2024.

BEZERRA, L. F. *et al.* Avaliação de desempenho individual na administração pública: uma revisão integrativa da literatura. **Revista FSA**, Teresina, v. 19, n. 1, p. 3-23, 2022. DOI 10.12819/2022.19.1.1. Disponível em: http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2322/491493109. Acesso em: 26 out. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 22 maio 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei 5.452 de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 28 out. 2024.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Teletrabalho**: o trabalho de onde você estiver. 1. ed. Brasília: TST, 2020. Disponível em: https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815. Acesso em: 19 set. 2024.

BRAVO, O.; HERNÁNDEZ, D. Measuring organizational resilience: tracing disruptive events facing unconventional oil and gas enterprise performance in the Americas.

Energy Research e Social Science, [*s. l.*], v. 80, 102187, Oct. 2021. DOI 10.1016/j.erss.2021.102187. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2214629621002802?via%3Dihub. Acesso em: 28 out. 2024.

BRIDI, M. A.; MACHADO, S. **O teletrabalho no Brasil**: a reforma trabalhista de 2017 e o contexto na Covid-19. Organização: José Dari Krein *et al.* São Paulo: Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho, 2021.

CABRAL, R. *et al.* Comunicação orientada para cultura de paz nas organizações: uma proposta de análise da comunicação organizacional digital de três empresas do Pacto Global no Brasil. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, Málaga, v. 10, n. 19, p. 179-200, 2020. DOI 10.5783/revrrpp.v10i19.643. Disponível em: https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/643/380.

CAETANO, A.; BRIK, A. **Além do remoto**: os próximos passos do trabalho flexível. Curitiba: Edição do Autor, 2020. *E-book*. Disponível em: https://www.trabalhoportatil.com.br/wp-content/uploads/2020/08/Alem_Remoto_ebook_pt_040820.pdf. Acesso em: 25 set. 2024.

CALVOSA, M. **Liderança empresarial e estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022.

CASTRO, T. B. D. de. **Gestão de processos nas unidades judiciárias de competência criminal na comarca de Goiânia**. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2024. Disponível em: http://repositorio.unialfa.com.br/handle/123456789/412. Acesso em: 15 dez. 2024.

COELHO, J. J. P. **Teletrabalho, home office e abuso de direito**. [Brasília]: José J. Pantoja Coelho, 2022. *E-book*.

CNJ (Brasil). **Manual de gestão de memória do Poder Judiciário**. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wpcontent/uploads/2021/02/Manual_de_Gestao_de_Memoria.pdf. Acesso em: 18 dez. 2024.

CNJ (Brasil). **Resolução n.º 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências (ENTIC-JUD). Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/compilado202550202308016 4c96a4e97c64.pdf . Acesso em: 26 mar. 2024.

CNJ (Brasil). **Resolução n.º 395, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/compilado180242202206096 2a235c29d678.pdf . Acesso em: 26 mar. 2024.

CONZ, E.; MAGNANI, G. A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. **European Management Journal**, [*s. l.*], v. 38, n. 3, p. 400-412, jun. 2020. DOI 10.1016/j.emj.2019.12.004. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237319301483?via%3Dihub. Acesso em: 18 set, 2024.

COOKE, F. L. *et al.* Riding the tides of mergers and acquisitions by building a resilient workforce: a framework for studying the role of human resource management. **Human Resource Management Review**, [*s. l.*], v. 31, n. 3, p. 1-9, 2021. DOI 10.1016/j.hrmr.2020.100747. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300152. Acesso em: 27 out. 2024.

CORREIA, M. R.; DUTRA, A. A. Comportamento organizacional e análise da atuação dos recursos humanos. **ID Online**: Revista de Psicologia, Jaboatão dos Guararapes, v. 16, n. 60, p. 908-926, 2022. DOI 10.14295/idonline.v16i60.3467. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3467. Acesso em: 23 out. 2024.

CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. de O.; SILVA, S. R. dos S. R. M. A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. **Sociologia**: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, v. 37, p. 31-54, 2019. DOI 10.21747/08723419/soc37a2. Disponível em: https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/6373/5992. Acesso em: 15 nov. 2024.

COSTA, D. T. *et al.* O processo de construção do perfil de competências de gestores de uma instituição pública brasileira. **Inclusão Social**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 69-69, jan./jun. 2022. Disponível em: https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/5890. Acesso em: 29 out. 2024.

COSTA, S. D. M. Engajamento no trabalho: estudo bibliométrico da produção científica nacional nas plataformas CAPES e SPELL (2010-2019). **Revista Gestão e Conexões**, Vitória, v. 10, n. 2, p. 53-70, 2021. DOI 10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.32017.53-70. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/32017. Acesso em: 26 out. 2024.

COUTINHO, J. Cinco características essenciais para uma liderança à distância. **Revista HSM**, São Paulo, [2020]. Disponível em: https://revistahsm.com.br/cinco-caracteristicas-essenciais-para-uma-lideranca-a-distancia/. Acesso em: 29 out. 2024.

CREMASCO, D. J. **Governança judicial no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016. Disponível em: https://ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/2200/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20DEYVID%20CREMASCO.pdf. Acesso em: 12 set. 2024

CRISPIM, R. *et al.* Capabilities for service innovation: bibliometric analysis and directions for future research. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.

23, n. 6, 2022. DOI 10.1590/1678-6971/eRAMD220030.en. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/8DdYLSJPdD5hbYrVxXB9TwC/?format=pdf&lang=en. Acesso em: 20 jul. 2024.

DIAS, F. **Planejamento situacional e liderança adaptativa em benefício da eficaz continuidade da administração transformadora**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3500/1/Fabiana%20Dias%20Sampaio.pdf. Acesso em: 3 nov. 2024.

DUCHEK, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business Research**, [*s. l.*], v. 13, n. 1, p. 215-246, 2020. DOI 10.1007/s40685-019-0085-7. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7. Acesso em: 18 set. 2024.

FERNANDES, K. R. F. *et al.* Desenvolvimento de competências tecnológicas. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação**, Naviraí, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14224. Acesso em: 16 set. 2024.

FERREIRA, E. D.; NUNES, F. P.; SANTOS, N. dos. Análise das diretrizes estratégicas usadas para incorporar a resiliência nos processos organizacionais. **P2P e Inovação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 195-216, 2020. Disponível em: https://revista.ibict.br/p2p/article/view/5160. Acesso em: 24 set. 2024.

FERREIRA, V. R. Teletrabalho e Covid-19: os impactos na vida e na saúde do trabalhador. **Revista Direito UNB**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 89-118, maio/ago. 2021. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/revistadedireitounb/article/view/32154/28368. Acesso em: Acesso em: 19 set. 2024.

FERREIRA, V. R.; JUNCQUA, A. L. A. F.; SILVA, F. de O. Teletrabalho e Covid-19: os impactos na vida e na saúde do trabalhador. **Revista de Direito UNB**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 89-118, 22 dez. 2020. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/revistadedireitounb/article/view/32154. Acesso em: 2 jun. 2025.

FIGUEIREDO, J. A. L. *et al.* Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 24, p. 66-91, 2022. Disponível em: https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4151. Acesso em: 15 dez. 2024.

FILGUEIRAS, V. A. Trabalho, tecnologias da informação e comunicação e condições de vida: tecnologia para que(m)? “Novas” empresas e “velha” exploração do trabalho. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 25, n. 1, p. 1-5, jan./abr. 2022. DOI 10.1590/1982-0259.2022.e84365. Disponível em:

https://www.scielo.br/j/rk/a/5v6x5YH9D3whvPcX5pfnDWK/?format=pdfelang=pt. Acesso em: 2 ago. 2024.

FINCATO, D. P. Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia. **Revista Ibérica do Direito**, Porto, v. 1, n. 2, p. 80-95, jul./dez. 2020. Disponível em: https://revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/7. Acesso em: 25 set. 2024.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. *In*: BARROS, A.; DUARTE, J. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 280-304.

FRANQUEIRA, A. da S. *et al.* O futuro do trabalho remoto e a gestão de equipes à distância. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, [*s. l.*], v. 22, n. 4, p. e4144, 2024. DOI 10.55905/oelv22n4-081. Disponível em: https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/4144. Acesso em: 20 nov. 2024.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 218-233, mar./abr. 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/B3R73BrwCmB7S8hFsYT4rkR/?format=pdfelang=pt. Acesso em: 29 out. 2024.

FURLAN, R. C.; BISPO, L. G. S. Gestão unificada das varas criminais de Boa Vista-RR. **Ambiente**: Gestão e Desenvolvimento, Boa Vista, v. 12, n. 3, p. 144-157, 2019. Disponível em: https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/288. Acesso em: 21 set. 2025.

GARCIA, D. **A importância da transformação digital**: por que as empresas devem adotá-las para se manterem competitivas na era digital. 1. ed. Curitiba: Ed. do Autor, 2020.

GAVIÑO, C. Instructional supervision and engagement in improving work satisfaction and performance in a distance learning environment. **International Multidisciplinary Research Journal**, [*s. l.*], v. 3, n. 2, p. 141-148, June 2021. DOI 10.54476/iimrj244. Disponível em: https://www.ioer-imrj.com/wp-content/uploads/2021/09/Instructional-Supervision-and-Engagement-in-Improving-Work-Satisfaction-and-Performance-in-a-Distance-Learning-Environment.pdf. Acesso em: 17 set. 2024.

GOIÁS. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. **Resolução nº 131, de 14 de outubro de 2020**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário goiano. Goiânia: TJGO, 2020. Disponível em: https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/561122. Acesso em: 12 fev. 2024.

GONÇALVES, A. C. F.; RIBEIRO, L. P.; CHAVES, H. T. Gestão de equipes híbridas: impactos e desafios no trabalho. **Revista Contemporânea**, [*s. l.*], v. 4, n. 3, p. e3335, 2024. DOI 10.56083/RCV4N3-042. Disponível em:

https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3335. Acesso em: 14 dez. 2024.

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Santa Catarina, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2021. DOI 10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644. Disponível em: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644. Acesso em: 26 out. 2024.

GUIMARÃES, D. *et al.* Efeitos da justiça organizacional na relação entre consistência na gestão de desempenho e engajamento no trabalho. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 39, n. 168, p. 368-378, 2023. DOI 10.18046/j.estger.2023.168.5951. Disponível em: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/5951/4720. Acesso em: 27 out. 2024.

HANELT, A. *et al.* A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. **Journal of Management Studies**, [*s. l.*], v. 58, n. 5, p. 1159-1197, 2021. DOI 10.1111/joms.12639. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v58y2021i5p1159-1197.html. Acesso em: 20 dez. 2024.

HERNÁNDEZ-SANTIAGO, Nicole. **Adaptive leadership and its impact on change management**. 2023. Thesis (Master of Arts in Industrial-Organizational Psychology) - University of Puerto Rico, Río Piedras, 2023. DOI 10.13140/RG.2.2.28845.46568. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/368628174_Adaptive_Leadership_and_Its_Impact_on_Change_Management. Acesso em: 19 jun. 2025.

JESUS, C.; LIMA, R. M. Business processes reconfiguration through the implementation of an enterprise resource planning system. **Journal of Applied Engineering Science**, [*s. l.*], v. 19, n. 2, p. 488-497, 2021. DOI 10.5937/jaes0-27393. Disponível em: https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1451-4117/2021/1451-41172102488J.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

JIA, X. *et al.* The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, [*s. l.*], v. 48, n. 1, p. 1-12, 2020. DOI 10.1016/j.ijdrr.2020.101614. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420920300686. Acesso em: 18 set. 2024.

KRAJČÍK, M.; SCHMIDT, D. A.; BARÁTH, M. Hybrid work model: an approach to work–life flexibility in a changing environment. **Administrative Science**s, [*s. l.*], v. 13, n. 6, p. 150, 2023. DOI 10.3390/admsci13060150. Disponível em: https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/150. Acesso em: 7 jan. 2025.

LEITE, F. L. *et al.* Resiliência organizacional e capacidade adaptativa: um estudo de caso em uma empresa familiar gaúcha. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 45., 2021, Rio

de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355073785. Acesso em: 16 fev. 2025.

LOUREIRO, G. **Reconstrução do Brasil pela transformação digital no setor público**. Brasília: IBGP, 2020.

MARTINS, J. **Liderança em ambientes de mudança**: desafios e estratégias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

MARTINS, L. F.; SOUZA, F. R.; FREITAS, J. M. requalify.ai. Versão 0.1. 2024. Disponível em: https://requalify.ai. Acesso em: 31 jul. 2025.

MEDEIROS, C. de A. **Home office**: aliado ou vilão dos trabalhadores brasileiros no contexto pandêmico. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Direito) - Departamento de Direito, Centro de Ensino Superior do Seridó, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/48568. Acesso em: 21 ago. 2024.

MESSIAS, M. **Produtividade no home office**: como manter a eficiência trabalhando remotamente. Recife: MMPB, 2023. *E-book*.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

NAVARINI, M. P.; PEREIRA, M. S. da C. de P. **Modelo de trabalho híbrido**: análise dos impactos e perspectivas. 2021. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10032974.pdf. Acesso em: 18 set. 2024.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. [*S. l.*]: Sage publications, 2021.

OGUNBUKOLA, M. **Adaptive leadership for organizational resilience**: a unique management approach in the face of complexity and change. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/383278609_Adaptive_Leadership_for_Organizational_Resilience_A_Unique_Management_Approach_in_the_Face_of_Complexity_and_Change. Acesso em: 19 jun. 2025.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 35. ed. Barueri (SP): Atlas, 2023. *E-book*.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IP Santarém**, Santarém, v. 8, n. 4, p. 80-94, 2020. DOI 10.25746/ruiips.v8.i4.21975. Disponível em: https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975. Acesso em: 17 jan. 2025.

PASCHOIOTTO, W. P.; CUNHA, C. J. C. de A.; SILVA, S. M. da. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública**, Santa Catarina, v. 58, p. e2023, 2024. DOI 10.1590/0034-761220230037. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/KNpLv6SyPKx89SCRgMkRLkH. Acesso em: 25 set. 2024.

PASCHOIOTTO, W. P.; SEHNEM, S.; COHEN, E. D. E. Liderança no setor público brasileiro: a influência da qualidade da comunicação no comprometimento e desempenho das equipes. **Administração Pública e Gestão Social**, Santa Catarina, v. 15, n. 4, 2023. DOI 10.21118/apgs.v15i4.14827. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/14827. Acesso em: 15 dez. 2024.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderando equipes à distância: uma contextualização necessária sobre a liderança remota e equipes virtuais. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, Cidade do Panamá, v. 1, n. 1, 2020. DOI 10.48090/ciki.v1i1.873. Disponível em: https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873. Acesso em: 25 set. 2024.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho-métodos clássicos e contemporâneos**: avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTr Editora, 2021.

PREIMA, N. L. **O impacto da pandemia COVID-19 no processo de liderança**. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade Lusíada, Porto, 2024. Disponível em: http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/7513. Acesso em: 25 set. 2024.

PUJIANTO, W. *et al*. Adaptive leadership model: a systematic literature review and future research. *In*: INTERNATIONAL SEMINAR OF MULTICULTURAL PSYCHOLOGY, 2nd., 2023, Surabaya. **Proceedings** […]. Surabaya: Faculty of Psychology Universitas, 2023. p. 46-61. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/374915640_Adaptive_Leadership_Model_A_Systematic_Literature_Review_and_Future_Research. Acesso em: 19 jun. 2025.

RAMALINGAM, Ben; NABARRO, David; OQUBAY, Arkebe; CARNALL, Ruth; WILD, Leni. *5 Principles to Guide Adaptive Leadership*. **Harvard Business Review**, 11 set. 2020. Disponível em: https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership?ab=hero-main-text. Acesso em: 17 ago. 2025

RAMOS, S. C.; FERNANDES, J. M. F. **Processo decisório e organizações**. Curitiba: Appris, 2023.

RANDOW, G. L. F. von; PAVIONE, M. dos S. O panóptico nas relações de trabalho e as consequências na seara da psicologia. **Revista Vox**, Reduto (MG), n. 12, p. 89-98, 2022. Disponível em: https://www.fadileste.edu.br/revistavox/index.php/revistavox/article/view/37/31. Acesso em: 1º ago. 2025.

RODRIGUES, A. C. *et al.* Aspetos críticos da gestão de pessoas para implementação de trabalho remoto. **RH Magazine**, Lisboa, p. 81, nov./dez. 2021. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/23303. Acesso em: 15 set. 2024.

SALEM, O. *et al.* Attitudes of nurse managers toward effective delegation: a systematic review. **Nursing and Palliative Care**, [*s. l.*], v. 6, p. 1-4, 2021. DOI 10.15761/npc.1000221. Disponível em: https://www.oatext.com/attitudes-of-nurse-managers-toward-effective-delegation-a-systematic-review.php#Article_Info. Acesso em: 19 abr. 2025.

SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

SANTOS, A. F.; JESUS, G. G; BATTISTI, I. K. Entrevista semi-estruturada: considerações sobre esse instrumento na produção de dados em pesquisas com abordagem qualitativa. *In*: SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 29.; SALÃO DO CONHECIMENTO, 7., 2021, Ijuí. **Anais** [...]. Ijuí: Unijuí Editora, 2021. Disponível em: https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/20805. Acesso em: 15 ago. 2025.

SANTOS, A. **Liderança adaptativa**: habilidades essenciais para tempos turbulentos. São Paulo: Atlas, 2021.

SANTOS, G. S. dos. **Gestão de projetos em modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida**: possíveis desafios e efeitos. 2023. Trabalho de Projeto (Mestrado em Engenharia Informática) - Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra, 2023. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.26/44742. Acesso em: 18 set. 2024.

SANTOS, L. A. dos; COSTA, D. H. O novo normal: a evolução do trabalho home office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. **e-Acadêmica**, Vargem Grande Paulista, v. 3, n. 2, p. e1632151, 2022. DOI 10.52076/eacad-v3i2.151. Disponível em: https://www.eacademica.org/eacademica/article/view/151. Acesso em: 19 set. 2024.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHADLEN, M. N.; KIANI, R. Decision making as a window on cognition. **Neuron**, [*s. l.*], v. 80, n. 3, p. 791-806, 30 Oct. 2013. DOI 10.1016/j.neuron.2013.10.047. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0896627313009999. Acesso em: 19 abr. 2025.

SILVA, M. A. C. da *et al.* Ações da gestão pública no enfrentamento dos avanços da Covid-19 no Brasil. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2021, Ponta Grossa. **Anais eletrônicos** [...]. Ponta Grossa: ADMPG, 2021. Disponível em: https://admpg.com.br/2021/anais/arquivos/08032021_190820_6109bda0f0155.pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.

SILVA, R. A. C. da; GIOTTO, O. T. **Uma análise do clima organizacional em um escritório de contabilidade de Carazinho**. 2021. Artigo de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade de Passo Fundo, Carazinho, 2021. Disponível em: http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/2265/1/CAR2021Raissa%20Alexandra%20Carvalho%20da%20Silva.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

SILVEIRA, I. F. O papel da aprendizagem ativa no ensino híbrido em um mundo pós-pandemia: reflexões e perspectivas. **Revista Brasileira Aprendizagem Aberta**, São Paulo, v. 2, n. Especial, 2021. DOI 10.17143/rbaad.v2iEspecial.557. Disponível em: https://seer.abed.net.br/RBAAD/article/view/557. Acesso em: 1º set. 2024.

SOARES, L. B. **Percepção da mudança organizacional**: um estudo na comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro Universitário Alves Farias, Goiânia, 2021. Disponível em: http://repositorio.unialfa.com.br/handle/123456789/92. Acesso em: 10 fev. 2024

SOBRATT. **Orientação para implementação do teletrabalho e home office**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, 2020. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/. Acesso em: 25 set. 2024.

SOTT, M. K. *et al.* A arte de orquestrar equipes: o papel da liderança adaptativa em tempos de crise. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 5., 2024, Diamantina. **Anais eletrônicos** [...]. Diamantina: Even3, 2024. Disponível em: https://www.even3.com.br/anais/cobicet2024/811422-a-arte-de-orquestrar-equipes--o-papel-da-lideranca-adaptativa-em-tempos-de-crise. Acesso em: 7 dez. 2024.

SOTT, M. K.; BENDER, M. S. The role of adaptive leadership in times of crisis: a systematic review and conceptual framework. **Merits**, Basel, v. 5, n. 1, p. 2, 2025. 10.3390/merits5010002. Disponível em: https://www.mdpi.com/2673-8104/5/1/2. Acesso em: 17 jun. 2025.

THRASH, T. M. *et al.* The psychology of inspiration. **Social and Personality Psychology Compass**, [*s. l.*], v. 8, n. 9, p. 495-510, 2014. DOI 10.1111/spc3.12127. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265389642_The_Psychology_of_Inspiration. Acesso em: 18 abr. 2025.

TRABALHO híbrido: uma escolha sustentável. **Forbes Brasil**, [*s. l.*], 15 maio 2025. Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2025/05/brandvoice-regus-trabalho-hibrido-uma-escolha-sustentavel/. Acesso em: 17 jun. 2025.

UCHOA, M. T.; COELHO, R. L. F.; SILVA, A. L. B. Comunicação boca a boca como instrumento de marketing para micro e pequenas empresas. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 3, p. 175-193, 2021. Disponível em:

http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5442. Acesso em: 23 out. 2024.

VANITHA, N.; SHAILASHRI, V. T. A systematic literature review on impact of hybrid work culture on employee job engagement and productivity: a study of IT professionals in Karnataka. **EPRA International Journal of Research and Development**, [*s. l.*], v. 8, n. 12, p. 375-384, 2023. DOI 10.36713/epra15360. Disponível em: https://eprajournals.com/IJSR/article/12043. Acesso em: 3 nov. 2024.

VASCONCELOS, D. Desenvolvendo uma liderança eficaz e construindo equipes de alto desempenho. **LinkedIn**, São Paulo, 2023. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/desenvolvendo-uma-lideran%C3%A7a-eficaz-e-construindo-de-alto-vasconcelos/. Acesso em: 2 jan. 2025.

WAGNER, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

WIEWIORA, A. M.; O'CONNOR, P. J. Not all project ambiguity is equal: a typology of project ambiguity and implications for its management. **International Journal of Project Management**, [*s. l.*], v. 40, n. 8, p. 921-933, Nov. 2022. DOI 10.1016/j.ijproman.2022.10.005. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786322001284. Acesso em: 18 abr. 2025.

WJP. **Criminal Justice**: Brazil. Washington: World Justice Project, [2024]. Disponível em: https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/factors/2024/Brazil/Criminal%20Justice. Acesso em: 21 abr. 2025.

YOZI, K.; MBOKOTA, G. Adaptive leadership Competencies for hybrid work teams in the South African banking sector. **South African Journal of Business Management**, [*s. l.*], v. 55, n. 1, a4060, 2024. DOI 10.4102/sajbm.v55i1.4060. Disponível em: https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/4060/2681?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 19 jun. 2025.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADAPTATIVA EM AMBIENTE DE TRABALHO HÍBRIDO: um estudo exploratório em unidades de processamento judicial com competência criminal da comarca de Goiânia, sob responsabilidade da pesquisadora Vanessa Coutinho da Fonseca, sob a orientação do professor Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes.

Nesta pesquisa estamos buscando identificar práticas de liderança adaptativa em ambiente de trabalho híbrido nas unidades de processamento judicial com competência criminal da comarca de Goiânia em um ambiente de trabalho híbrido

Na sua participação você responderá a uma entrevista que será gravada e posteriormente transcrita e analisada sem a identificação do respondente. Os resultados da pesquisa serão publicados para fins exclusivamente acadêmicos e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Além disso, você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação. Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Vanessa Coutinho da Fonseca, mestranda em Administração na UNIALFA, pelo e-mail vanessacoutinho4@gmail.com . Poderá também entrar em contato com a Professor Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes (luiz.fernandes@unialfa.com.br).

Goiânia, ... de .....de 2025.

_____

Assinatura da pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

_____

Assinatura do participante da pesquisa

APÊNDICE B - CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

GRUPO	PERGUNTA SELETIVA	SIM (CONTINUA NA PESQUISA)	NÃO (ENCERRA A PESQUISA)
Gestores Master	Você ocupa o cargo de gestor master em uma das nove unidades de processamento judicial com competência criminal da comarca de Goiânia e tem no mínimo 1 ano de atuação na função?		
	Você tem experiência na gestão de equipes em modelo híbrido de trabalho?		
	Você tem envolvimento direto com a liderança e tomada de decisões estratégicas na unidade?		
	Você tem disponibilidade para participar de uma entrevista em dia e horário de sua preferência?		

Fonte: Elaboração própria (2025).

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES MASTERS

CATEGORIA	PERGUNTA	EXPLICAÇÃO	REFERÊNCIA	OBJETIVO ESPECÍFICO
Desafios da gestão híbrida	Quais têm sido os principais desafios enfrentados por você na gestão da equipe desde a adoção do modelo de trabalho híbrido?	Visa explorar obstáculos práticos enfrentados pelos gestores.	Yozi e Mbokota (2024); Vasconcelos (2023).	- Identificar os principais desafios vivenciados pelos gestores das unidades criminais de Goiânia diante da dinâmica do trabalho híbrido;
Percepção do papel de líder	Como você percebe seu papel na condução da equipe em um cenário de constantes mudanças e incertezas?	Aponta para a autorreflexão sobre liderança em contexto instável.	Dias (2018); Costa *et al.* (2022); Sott e Bender *(*2025).	- Investigar a percepção dos gestores sobre seu papel no direcionamento e suporte às equipes em cenários marcados por incertezas e necessidade de adaptação;
Gestão de mudanças e adaptação	Pode descrever alguma situação em que precisou alterar sua forma de liderança ou atuação para responder a uma mudança significativa no trabalho?	Explora capacidade de adaptação e práticas situacionais.	Dias (2018); Freitas e Odelius (2022).	- Analisar, a partir das narrativas dos gestores, como as práticas de liderança adotadas refletem os fundamentos da liderança adaptativa;
Tomada de decisão e ambiguidade	Como você lida com decisões em cenários ambíguos ou quando há poucas informações disponíveis?	Relaciona-se à habilidade de lidar com incerteza, típica da liderança adaptativa.	Ramos e Fernandes (2023); Wiewiora e O'Connor (2022).	- Analisar, a partir das narrativas dos gestores, como as práticas de liderança adotadas refletem os fundamentos da liderança adaptativa; - Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa;
Gestão de conflitos e resiliência	Como você age diante de conflitos ou resistências dentro da equipe em tempos de mudança?	Verifica práticas resilientes e de articulação em contextos adaptativos.	Andrianu (2020); Conz e Magnani (2020).	- Analisar, a partir das narrativas dos gestores, como as práticas de liderança adotadas refletem os fundamentos da liderança adaptativa; -Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa;
Delegação e autonomia da equipe	Como você distribui responsabilidades entre os membros da equipe e como lida com a autonomia dos colaboradores?	Investiga se há práticas que incentivam responsabilidade distribuída e empoderamento.	Salem *et al.* (2021); Costa *et al.* (2022).	- Analisar, a partir das narrativas dos gestores, como as práticas de liderança adotadas refletem os fundamentos da liderança adaptativa;

				- Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa;
Comunicação e engajamento	Quais estratégias você utiliza para manter a equipe engajada e informada, mesmo à distância?	Avalia o uso de ferramentas comunicacionais como meio adaptativo.	Costa *et al.* (2022); Cabral *et al.* (2020).	- Analisar, a partir das narrativas dos gestores, como as práticas de liderança adotadas refletem os fundamentos da liderança adaptativa; -Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa;
***Feedback* e aprendizado contínuo**	Como você oferece retorno aos membros da sua equipe? Existem momentos formais ou informais para isso?	Investiga práticas de *feedback* e promoção de cultura de aprendizado.	Beuren, Eggert e Santos (2020); Leite *et al.* (2021).	-Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa;
Exemplos de liderança adaptativa (implícita)	Você já se viu adotando atitudes ou estratégias diferentes, mesmo sem saber se era a melhor prática, mas que funcionaram bem? Pode compartilhar algum exemplo?	Explora ações intuitivas que revelem aproximação com a liderança adaptativa.	Dias (2018); Duchek (2020).	-Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa;
Competências e aprendizados	Que tipo de habilidades ou competências você considera hoje fundamentais para liderar equipes nesse modelo híbrido?	Mapeia o repertório de competências percebidas como essenciais.	Costa *et al.* (2022); Krajčík *et al.* (2023).	- Investigar a percepção dos gestores sobre seu papel no direcionamento e suporte às equipes em cenários marcados por incertezas e necessidade de adaptação; - Identificar ações de liderança relatadas pelos gestores que se alinham aos princípios da liderança adaptativa.

Fonte: Elaboração própria (2025)