


# LIDERANÇA ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO EM SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS

**Lara Stephane Ribeiro Santos**[1]
**Yzabela Ferreira Martins**[2]
**Thais Cunha Leite**[3]

**Introdução:** As transformações contemporâneas das relações de liderança evidenciam a necessidade de superação dos paradigmas burocráticos e centralizadores característicos da era industrial, em direção a modelos mais adequados à sociedade do conhecimento (Uhl-Bien; Marion; McKelvey, 2007). Em ambientes marcados pela globalização, instabilidade econômica, avanço tecnológico e elevada competitividade, as organizações passaram a enfrentar desafios associados à adaptação contínua, à inovação e à gestão da complexidade organizacional. Com isso, a liderança deixa de ser compreendida apenas como exercício formal de autoridade e passa a ser interpretada como um fenômeno relacional e dinâmico, emergente das interações coletivas e da articulação entre indivíduos, estruturas e processos organizacionais (Lichtenstein *et al.*, 2006). A literatura contemporânea aponta que modelos tradicionais de liderança, sustentados por controle rígido e previsibilidade absoluta, mostram-se insuficientes diante das demandas organizacionais atuais, exigindo abordagens mais flexíveis, colaborativas e adaptativas (Sant'Anna; Nelson; Carvalho Neto, 2014). Nesse contexto, torna-se necessário compreender de que maneira a liderança estratégica pode contribuir para a criação de ambientes organizacionais capazes de estimular inovação, aprendizagem contínua e adaptação frente à crescente complexidade dos sistemas organizacionais contemporâneos. Assim, a liderança estratégica passa a ocupar posição central no fortalecimento da capacidade adaptativa e inovadora das organizações, favorecendo o desenvolvimento de capacidades dinâmicas voltadas à manutenção da vantagem competitiva (Rowe, 2002; Singh *et al.*, 2023). Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar teoricamente a atuação da liderança estratégica na promoção da inovação em sistemas adaptativos complexos. **Método:** trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e de caráter descritivo, desenvolvida por meio de revisão narrativa de natureza teórica. A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender fenômenos organizacionais complexos a partir da interpretação crítica de conceitos, teorias e relações estabelecidas na literatura científica, permitindo aprofundamento analítico sobre liderança estratégica e inovação organizacional (Gil, 2008). O caráter descritivo decorre da proposta de discutir e interpretar constructos teóricos contemporâneos relacionados à complexidade organizacional e aos sistemas adaptativos complexos, sem a realização de levantamento estatístico ou pesquisa empírica direta (Vergara, 2016). A fundamentação teórica foi construída mediante análise de produções nacionais e internacionais da área de Administração e Estudos Organizacionais, priorizando autores que discutem *Complexity Leadership Theory*, capacidades dinâmicas, ambidestria organizacional e liderança estratégica. A revisão narrativa possui natureza teórica, com ênfase em produções voltadas à compreensão das relações entre liderança, inovação e complexidade organizacional. **Resultados:** os resultados da análise evidenciam que o esgotamento dos modelos convencionais de liderança reforça a necessidade de novas formas de gestão orientadas pela adaptação e pela inovação contínua. Sant'Anna, Nelson e Carvalho Neto (2014) argumentam que a liderança contemporânea ultrapassa o modelo tradicional baseado em autoridade verticalizada e controle mecanicista

[1] Graduanda em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). E-mail: lara.santos@edu.unimontes.br
[2] Graduanda em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). E-mail: yzabelaferreira09@gmail.com
[3] Engenheira Civil e Engenheira de Produção pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Mestra em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial pela Unimontes. E-mail: thaiscunhaengenharia@gmail.com




das tarefas. Em consonância, Lichtenstein *et al.* (2006) defendem que a liderança deve ser compreendida como fenômeno sistêmico e distribuído, resultante das interações estabelecidas entre os agentes organizacionais. Sob a perspectiva da *Complexity Leadership Theory*, as organizações funcionam como sistemas adaptativos complexos compostos por redes interdependentes que respondem de maneira não linear às pressões ambientais (Uhl-Bien; Marion; McKelvey, 2007). Nesse sentido, Marion e Uhl-Bien (2001) destacam que a principal função da liderança não consiste em controlar rigidamente os processos organizacionais, mas em criar condições favoráveis à emergência da criatividade, aprendizagem e inovação. A teoria estabelece três dimensões da liderança: administrativa, adaptativa e capacitadora, responsáveis por equilibrar estabilidade operacional e desenvolvimento inovador. Rowe (2002) complementa essa discussão ao afirmar que a liderança estratégica atua como mecanismo de integração entre eficiência gerencial e visão de longo prazo, possibilitando geração sustentável de valor organizacional. Dessa forma, organizações inseridas em ambientes complexos necessitam de líderes capazes de estimular capacidades dinâmicas, assumindo riscos calculados e promovendo aprendizagem organizacional contínua. A relação entre liderança estratégica e inovação também se manifesta por meio da ambidestria organizacional, entendida como a habilidade de equilibrar exploração de novas oportunidades e aproveitamento eficiente das competências já existentes (Havermans *et al.*, 2015). Em contextos de elevada complexidade, líderes precisam modular suas ações de acordo com as demandas ambientais, incentivando flexibilidade organizacional e respostas rápidas às mudanças externas. Singh *et al.* (2023) reforçam que a aprendizagem organizacional e o fortalecimento das capacidades dinâmicas tornam-se elementos centrais para a manutenção da vantagem competitiva sustentável. De forma convergente, Sant'Anna e Diniz (2017) enfatizam que a liderança possui papel essencial na construção de contextos capacitantes voltados à criação e compartilhamento de conhecimento, favorecendo ambientes propícios à inovação. **Discussão:** A análise da literatura demonstra que a liderança estratégica, em contextos organizacionais complexos, deixa de assumir função exclusivamente vinculada à supervisão hierárquica e passa a atuar como elemento articulador de processos coletivos de aprendizagem, adaptação e inovação. Tal compreensão aproxima-se das perspectivas contemporâneas que interpretam a liderança como fenômeno relacional e emergente, construído a partir das interações entre indivíduos, estruturas e dinâmicas organizacionais (Lichtenstein *et al.*, 2006). Nesse cenário, a *Complexity Leadership Theory* contribui para compreender as organizações não como sistemas rigidamente controláveis, mas como ambientes marcados por instabilidade, interdependência e constante transformação (Uhl-Bien; Marion; McKelvey, 2007). A atuação da liderança passa, portanto, a envolver o equilíbrio entre estabilidade operacional e flexibilidade adaptativa, favorecendo condições para o surgimento de respostas inovadoras diante das pressões ambientais (Marion; Uhl-Bien, 2001). Observa-se ainda que a promoção da inovação organizacional depende da capacidade das lideranças de estimular ambientes colaborativos, aprendizagem contínua e desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Singh *et al.*, 2023). Assim, mais do que controlar processos, a liderança contemporânea assume função estratégica na articulação de redes de conhecimento e na construção de contextos organizacionais favoráveis à adaptação e à inovação contínua (Sant'Anna; Diniz, 2017). Além disso, a literatura evidencia que organizações inseridas em contextos complexos necessitam equilibrar estabilidade e adaptação, eficiência operacional e inovação contínua. Nesse sentido, a liderança estratégica atua como elemento capaz de integrar objetivos organizacionais de longo prazo às demandas emergentes do ambiente, favorecendo maior flexibilidade organizacional e fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações (Rowe, 2002; Havermans *et al.*, 2015). **Considerações Finais:** as organizações contemporâneas demandam modelos de liderança mais colaborativos, adaptativos e estrategicamente orientados à inovação. A análise teórica realizada demonstra que ambientes organizacionais complexos exigem lideranças capazes de estimular aprendizagem organizacional, desenvolvimento de capacidades dinâmicas e integração entre indivíduos, processos e conhecimento. Verifica-se que a liderança estratégica assume papel central na sustentação da inovação e da adaptação organizacional, especialmente em cenários caracterizados pela imprevisibilidade e elevada competitividade. Dessa forma, a liderança contemporânea não pode ser compreendida apenas como exercício




de autoridade formal, mas como prática relacional voltada à criação de contextos favoráveis à emergência de soluções inovadoras e ao fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações. Por fim, observa-se que as discussões acerca da liderança em sistemas adaptativos complexos contribuem para ampliar a compreensão sobre os desafios contemporâneos da gestão organizacional, especialmente no que se refere à articulação entre estabilidade, adaptação e inovação em ambientes marcados pela complexidade crescente.

**Palavras-chave:** Liderança Estratégica. Inovação Organizacional. Sistemas Adaptativos Complexos. Capacidades Dinâmicas. Complexidade Organizacional.

**Agradecimentos:**
Agradecemos à Liga Acadêmica em Estratégia Empresarial e Competitividade pela implementação do programa de tutorias, especialmente da disciplina Relações de Liderança, bem como ao Departamento de Administração da Unimontes, pelo apoio e incentivo às atividades acadêmicas e ao desenvolvimento científico dos discentes.

**Referências:**

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
HAVERMANS, L. A.; DEN HARTOG, D. N.; KEEGAN, A.; UHL-BIEN, M. **Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity**. Human Resource Management, v. 54, n. S1, p. s179-s200, 2015.
LICHTENSTEIN, B. B.; UHL-BIEN, M.; MARION, R.; SEERS, A.; ORTON, J. D.; SCHREIBER, C. **Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems**. Emergence: Complexity and Organization, v. 8, n. 4, p. 2-12, 2006.
MARION, R.; UHL-BIEN, M. **Leadership in complex organizations**. The Leadership Quarterly, v. 12, n. 4, p. 389-418, 2001.
ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.
SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. **Desenvolvimento de lideranças em contextos de criação e inovação**. DOM - A Revista da Fundação Dom Cabral, n. 32, p. 44-48, 2017.
SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. M. **Da leadership a novas formas de liderança: Movimentos e tendências para além do mainstream**. Reuna, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 5-20, 2014.
SINGH, A.; LIM, W. M.; JHA, S.; KUMAR, S.; CIASULLO, M. V. **The state of the art of strategic leadership**. Journal of Business Research, v. 158, 113676, 2023.
UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. **Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era**. The Leadership Quarterly, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.