



Revista Alcance
ISSN: 1983-716X
alcance@univali.br
Universidade do Vale do Itajaí
Brasil

FERRARI, SANDRO ROBERTO; DE OLIVEIRA, LUCIA HELENA
SARAIVA; NUNES, DANIELA FERNANDES; GHEDINE, TATIANA
COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA SITUACIONAL VIVENCIADAS
PELO LÍDER E LIDERADO: NOVOS DESAFIOS PARA MAX E RAFAEL

Revista Alcance, vol. 29, núm. 2, 2022, pp. 227-240

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v29n2\(mai/ago\).p2](https://doi.org/10.14210/alcance.v29n2(mai/ago).p2)

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477774328006>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto



COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA SITUACIONAL VIVENCIADAS PELO LÍDER E LIDERADO: NOVOS DESAFIOS PARA MAX E RAFAEL

SKILLS OF SITUATIONAL LEADERSHIP EXPERIENCED BY THE LEADER AND
LEADED: NEW CHALLENGES FOR MAX AND RAFAEL

HABILIDADES DE LIDERAZGO SITUACIONAL EXPERIMENTADAS POR EL LÍDER Y
LÍDER: NUEVOS DESAFÍOS PARA MAX Y RAFAEL

SANDRO ROBERTO FERRARI

Mestre

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

ORCID: 0000-0001-6865-7883

coach@sandroferrari.com

LUCIA HELENA SARAIVA DE OLIVEIRA

Doutoranda

Universidade Estadual do Maranhão - Brasil

ORCID: 0000-0002-5583-4657

luciaoliveira21@gmail.com

DANIELA FERNANDES NUNES

Doutoranda

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

ORCID: 0000-0002-9176-0894

danicafrn@gmail.com

TATIANA GHEDINE

Doutora

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

ORCID: 0000-0002-4006-3917

tghedine@univali.br



LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



Submetido em: 02/06/2021

Aprovado em: 30/03/2022

Doi: 10.14210/alcance.v29n2(mai/ago).p227-240

RESUMO

Objetivo educacional: O presente caso de ensino tem por objetivo proporcionar um diagnóstico para os diferentes Níveis de Desenvolvimento da Liderança Situacional. **Tema principal:** Liderança Situacional. **Dilema:** Para tanto, apresenta o dilema do Max (líder), Diretor Administrativo no processo decisório relacionado ao Rafael (liderado) que estava na posição de Trainee como Gerente Comercial em uma das Empresas do Grupo Master, do qual ambos fazem parte. **Contextualização:** Rafael precisava ser preparado para assumir esse novo cargo e junto com ele vários novos desafios. **Público:** O caso foi elaborado para ser utilizado por alunos de graduação e de pós-graduação em disciplinas relacionadas à Gestão de Pessoas e Liderança, de forma presencial ou remota, tendo sido aplicado, remotamente, em uma turma de pós-graduação do curso de Engenharia de Produção e Qualidade, na disciplina de Desenvolvimento Gerencial. Espera-se, através de sua condução em sala de aula, tanto de forma presencial quanto remota, propiciar aos alunos a oportunidade de trabalhar com as fases de diagnóstico do Nível de Desenvolvimento para Liderança Situacional, assim como propor estratégias para o perfil profissional adequado para a situação apresentada. **Originalidade:** Trata-se da adaptação de uma situação real, ocorrida em um grupo empresarial situado no norte de Santa Catarina na qual o consultor que prestou serviços é um dos autores do presente caso.

Palavras-Chave: Liderança Situacional, Líder, Liderado, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Dilemma: The present teaching case presents the dilemma of Max (leader), Managing Director, concerning the development and future of Rafael (his subordinate) who works as a Trainee as a Commercial Manager in one of the companies of the Master Group. **Educational Goal:** To provide a diagnosis for the different Levels of Development of Situational Leadership. It is expected, through its conduction in the classroom, both presentially and remotely, to provide students with the opportunity to work with the diagnostic phases, as well as to propose strategies for the professional profile appropriate for the situation presented. **Background:** Rafael, who has worked for 6 years as Logistics Manager in one of the companies of the Master Group, has the opportunity to take on the position of Commercial Manager in the largest company of the group, as a trainee. Within a year, if he could not meet the expectations, he would be automatically fired, and would not be allowed to return to his previous position. **Main Theme:** Situational Leadership. **Audience:** The case was elaborated to be used by undergraduate and graduate students in disciplines related to People Management and Leadership, either in person or remotely. It was remotely applied in a graduate class of the Production and Quality Engineering course, in the subject Management Development. **Originality:** This is an adaptation of a real situation, which occurred in a business group located in the north of Santa Catarina, in which the consultant who provided services is one of the authors of the present case.

Key-words: Situational Leadership, Leader, Led, People Management.

RESUMÉN

Dilema: El presente caso de enseñanza presenta el dilema de Max (líder), Director Administrativo, respecto al desarrollo y futuro de Rafael (su subordinado) quien se desempeña en el cargo de Trainee como Gerente Comercial en una de las Empresas del Grupo Master. **Objetivo educativo:** proporcionar un diagnóstico para los diferentes Niveles de Desarrollo del Liderazgo Situacional. Se espera, a través de su conducción en el aula, tanto presencial como en línea, brindar a los estudiantes la oportunidad de trabajar con las fases de diagnóstico, así como proponer estrategias para el perfil profesional adecuado a la situación presentada. **Antecedentes:** Rafael, quien se ha desempeñado durante 6 años como Gerente de Logística en una de las empresas del Grupo Master, tiene la oportunidad de asumir el cargo de Gerente Comercial en la empresa más grande del grupo, en el puesto de trainee. En el plazo de un año, si no cumplía con las expectativas, sería despedido automáticamente, no pudiendo volver a su puesto anterior. **Tema principal:** Liderazgo Situacional. **Público:** El caso fue diseñado para ser utilizado por estudiantes de grado y posgrado en asignaturas relacionadas con la Gestión de Personas y Liderazgo, de manera presencial o remota. El mismo se aplicó en línea, en una clase de posgrado de un curso de Ingeniería de Producción y Calidad, en la asignatura de Desarrollo Directivo. **Originalidad:** Se trata de una adaptación de una situación real, que ocurrió en un grupo empresarial ubicado en el norte de Santa Catarina en el cual el consultor que prestó los servicios es uno de los autores del presente caso.

Palabras clave: Liderazgo Situacional, Líder, Seguidores, Gestión de Personas.

INTRODUÇÃO

Muitos imaginam que a rotina de um diretor de empresas de grande porte é cheia de reuniões, negociações, acionistas, clientes, colaboradores, relatórios com números e gráficos de *performance* para analisar, o que não está sobremodo errado. Porém, muitos esquecem que cabe também ao diretor a gestão e o desenvolvimento de sua equipe de trabalho. O diretor passa a ser o líder formal e os colaboradores, seus liderados. Não se trata de atividades rotineiras da área de gestão de pessoas, mas de exercer a sua função de líder, cujas decisões não são baseadas somente em critérios técnicos, principalmente, quando se trata do desafio para o líder adaptar seu estilo de liderança e liderar pessoas nos mais variados níveis de competências e comprometimento.

É comum que, na posição de diretor, o líder se afaste mais das atividades operacionais e táticas e se concentre mais nas estratégicas. Isso faz com que os seus liderados mais diretos, o *staff* gerencial, sejam líderes de equipes e, como tal, devem apresentar competências de liderança. Assim, cabe ao diretor a observação de seus gerentes para avaliar seus comportamentos quanto ao enfrentamento de desafios, ao grau de experiência e ao comprometimento pessoal de cada indivíduo que compõe o grupo de gestores, uma vez que estes são peças-chave para a evolução da consciência de todo o grupo de colaboradores.

Neste caso para ensino, apresenta-se a adaptação de uma situação real de um dilema vivenciado por Max, um diretor que acompanha o desenvolvimento do seu liderado Rafael no processo de ascensão em sua carreira profissional. Rafael deixa o cargo de Gerente de Logística para assumir, durante um ano, na posição de *trainee*, o cargo de Gerente Comercial de uma empresa maior do Grupo em que trabalham. Se, durante o período de experiência, Rafael não conseguisse atender às expectativas nele depositadas, ele seria automaticamente demitido, não podendo retornar para o seu cargo anterior.

Ao final do período de um ano, ao relatar para seu superior a avaliação sobre o desempenho do Rafael, pensando na possibilidade da efetivação, Max se deparou com um *feedback* importante e inesperado de seu superior, o Sr. Geraldo: *“Pense se você realmente deu todo o apoio necessário a Rafael, principalmente nos momentos que, para você, poderiam ser triviais, mas para ele, foram fundamentais para seu desenvolvimento”*. Diante disso, Max fica em dúvida sobre qual decisão tomar em relação à efetivação de Rafael, sentindo certa culpa por não ter acompanhado e desenvolvido Rafael com mais efetividade. Além disso, Max se põe em um processo de reflexão sobre sua atuação como líder e percebe que também teve suas falhas. E agora, qual a decisão ele deve tomar?

QUANDO TUDO COMEÇOU

Max está próximo de completar 50 anos. Mestre em Administração Profissional com ênfase em Gestão, Logística e Internacionalização trilhou uma carreira sólida nas empresas do Grupo Master, onde trabalha até hoje. Iniciou, há mais de 30 anos, suas atividades no grupo, como estagiário, e foi conquistando seu espaço ao longo do tempo. Sua primeira promoção foi para assistente administrativo. Nessa época, Max fazia faculdade de administração e todas essas questões do mundo corporativo eram novas para ele. Logo depois, tornou-se analista, cargo que ocupou por quatro anos até ser promovido para seu primeiro cargo de liderança como Coordenador Financeiro, coincidindo com a conclusão de seu MBA em Gestão Financeira.

Tempos depois, Max foi promovido a gerente da empresa Blue, do Grupo Master, e na sequência, a Diretor Administrativo, sendo responsável igualmente pela empresa Black. O Grupo Master foi fundado em 1983, possui o faturamento médio mensal de R\$ 7,1 milhões e conta com 467 funcionários. É composto por cinco empresas do ramo de importação e exportação, logística, armazenagem e distribuição, com atividades no Brasil e em países da América do Sul, como: Argentina, Paraguai, Uruguai e Colômbia. As empresas do Grupo Master são: Blue Importação e Exportação, Black Logística, Gray Armazenagem, Gold e White distribuição. No Grupo Master, cada diretor gerencia uma ou duas empresas. Dentre as empresas que Max gerencia, a Black é a que apresenta melhores resultados. E foi nessa fase de sua carreira que conheceu Rafael, seu liderado na empresa Black.

Rafael acabou de completar 39 anos de idade e trabalha com logística há 20 anos, ou seja, praticamente durante toda sua vida profissional. Ao longo desses anos, Rafael formou-se no curso de Graduação em Logística, fez MBA em Gestão Comercial e em Gestão de Pessoas. Ele sempre foi galgando cargos melhores nas empresas que trabalhou, muito por sua competência e total comprometimento com seu trabalho, fato percebido sempre pelos seus superiores.

Diferente de Max, Rafael teve outros dois empregos na área de logística e, há 14 anos, iniciou seu trabalho como Analista Logístico na Empresa Black, do Grupo Master, na qual Max é o atual Diretor Administrativo. Há cerca de seis anos, Rafael foi promovido e, hoje, encontra-se em um cargo de liderança. Ele era colega de seus liderados quando

recebeu o convite para o cargo de gerente que ficou vago. Para Rafael, esta seria a oportunidade de sua vida. Ele sempre se imaginava liderando pessoas.

Na época, quando Rafael foi cotado por Max para assumir um cargo de liderança e gerenciar a equipe que seria formada pelos seus colegas, um dos primeiros critérios que Max utilizou foi que Rafael estava há mais tempo na empresa, possuía Graduação em Logística e um de seus cursos de MBA era em Gestão de Pessoas. Outro ponto que pesou na decisão do diretor foi a atitude de Rafael estar sempre focado, entregando as tarefas com excelência e dentro do combinado. Outro critério observado por Max foi que Rafael entendia profundamente todo o processo e, caso tivesse que contratar alguém, ele saberia treinar muito bem esta pessoa, como acabou fazendo com a Márcia, que era considerada o braço direito de Rafael para todas as questões, inclusive quando, por algum motivo, Rafael precisava se ausentar.

A decisão de Max, ao longo do tempo, mostrou-se acertada. Rafael atendia todas as questões processuais que um gerente do Grupo Master deveria ter e, para Max, o fato de Rafael possuir um MBA em Gestão de Pessoas era o suficiente para gerir seus colegas que estariam sob sua responsabilidade. Além disso, na época, o prazo para a escolha do novo líder era curto e Max precisava decidir com urgência e preferiu arriscar. Seu *feeling* deu certo: Rafael foi aceito pelos seus colegas como líder, pois entendia bem dos processos. Dessa forma, na Empresa Black tudo fluiu naturalmente com Rafael no comando, prestando serviços para as outras empresas do grupo.

Pouco tempo se passou e os resultados de Rafael continuaram considerados satisfatórios na Empresa Black. Ele, como gerente, liderava sua pequena equipe de oito pessoas que possuíam tarefas ligadas às operações logísticas. Seus liderados trabalhavam há mais de sete anos na Empresa, exceto Márcia que estava há apenas quatro anos. Todos na equipe possuíam um nível elevado de competência em suas demandas e eram totalmente comprometidos com suas atividades. Rafael acreditava que este diferencial estava relacionado à satisfação de todos com suas funções, além do salário ser acima da média paga pelo mercado, bem como os benefícios atraentes aos funcionários.

MUDANÇA DE ÁREA: UMA POSSIBILIDADE PARA RAFAEL?

Cerca de 18 meses se passaram. Um certo dia, o Sr. Geraldo, CEO do Grupo Master há nove anos, que assumiu a empresa após desenvolver um trabalho de consultoria de cinco anos, além de ter 14 anos de experiência com a operação de todas as empresas do grupo e, principalmente, com as pessoas ligadas à estratégia, decidiu convocar todos os diretores das empresas do grupo para uma reunião estratégica.

Na reunião, o Sr. Geraldo mencionou que o gerente da área comercial da Empresa Blue seria desligado, pois não estava fazendo as entregas esperadas e já estava há cinco meses sem bater as metas de vendas. Neste momento, Max pensou: *“qual será a troca de cadeiras que vai ser feita agora? Quem vai assumir esta posição?”* Max sabia ser normal dentro do Grupo Master a troca entre os líderes em nível de gerência das Empresas do Grupo. O objetivo sempre foi unir competências compartilhando experiências.

Max volta novamente sua atenção para o Sr. Geraldo que estava informando que foram analisados os resultados de todas as empresas do Grupo e a Empresa Black estava gerando ótimos resultados consecutivos nos últimos 14 meses. Max sabia que muitos desses resultados tinham a ver com as ações realizadas por Rafael, e pensou: *“Meu Deus! Será?”* Não demorou muito para o Sr. Geraldo cogitar o nome de Rafael como opção para assumir a Gerência da área comercial da Empresa Blue, mesmo sabendo que Rafael não tinha qualquer experiência com a área comercial.

Max achou péssima a ideia, não só pensando na falta de experiência do Rafael, mas também pelo motivo de que ele teria que treinar duas novas pessoas em cargos estratégicos: uma na Empresa Black, o substituto de Rafael, e outro na Empresa Blue, que seria o próprio Rafael, que possuía pouca experiência para desempenhar a nova função. A maior preocupação de Max era compreender se iria conseguir encontrar um substituto para Rafael que desse continuidade ao seu trabalho, entregando os mesmos resultados. E quanto ao Rafael no novo cargo? Max preocupou-se se ele iria se sair bem como Gerente Comercial. Será que ele conseguiria entregar os resultados que o CEO tanto esperava?

Max sabia que Rafael havia feito um MBA em Gestão Comercial, mas, por outro lado, ele havia trabalhado somente com logística durante toda sua carreira e a Empresa Black, por só prestar serviços para as outras empresas do grupo, não tinha área comercial. Tanta preocupação do diretor de Rafael justificava-se, pois as questões operacionais em cada uma das empresas do Grupo eram totalmente diferentes. A ideia do CEO era que Rafael liderasse a equipe de vendas da Empresa Blue, constituída por 17 pessoas, de um quadro total de 323 funcionários, sendo a empresa mais lucrativa do Grupo.

O Sr. Geraldo reforçou a necessidade de acerto na escolha do novo Gerente Comercial devido à importância de fazer novamente a maior e a mais lucrativa empresa do Grupo gerar os resultados que eram esperados. Segundo informado pelo CEO, essa foi a principal pauta das duas últimas reuniões que ele participou com os principais acionistas e membros do conselho do Grupo Master.

Após a reunião, em uma conversa reservada com o CEO, Max aceitou a possibilidade de transferência de Rafael para a área comercial da Empresa Blue, mas pediu um tempo de 30 dias para encontrar um substituto para Rafael, pois se tratava de uma pessoa fundamental no processo operacional da Empresa Black. Afinal, ele conhecia todas as suas funções, possuía competências e comprometimento elevado, o que foi construído através de um processo de aprendizagem ao longo do tempo. Além disso, Max e Rafael precisariam estruturar e implementar um plano de desenvolvimento para a Empresa Blue.

Ao sair da conversa com o Sr. Geraldo, Max chamou Rafael e contou sobre a reunião com o CEO do Grupo. Disse-lhe que, como ele era um dos gerentes que mais trazia resultados para o grupo, o seu nome fora citado para assumir a Gerência Comercial da Empresa Blue. Rafael ficou muito feliz! Gostou ainda mais do desafio quando o diretor mencionou que teria um aumento de 25% de seu salário, além de participação nos lucros. Nesse momento, seu entusiasmo ficou extremamente elevado, apesar de Rafael saber que eram processos totalmente diferentes do que fazia naquele momento.

Max sabia que ele não tinha nenhuma experiência com a área comercial, apesar de ter estudado o assunto em um MBA, mas, por outro lado, sabia que, como na Empresa Black, ele se comprometeria ao máximo para superar todos os desafios. Max, então, informa para Rafael a proposta da empresa:

- Rafael, se você for para Empresa Blue como Gerente Comercial, estará em condição de Trainee e como você sabe, se não der o resultado esperado em um ano, será desligado do grupo e não terei como te trazer de volta para a Empresa Black. Por este motivo, como a Empresa Black está rodando bem, quero que pense sobre o assunto e me traga uma resposta amanhã. E tem outra situação. Caso você aceite o desafio, vou precisar de sua ajuda para encontrar e treinar um substituto. O que acha?

Rafael, sem pensar duas vezes, movido pelo entusiasmo e contente pelas possibilidades que vislumbrava, respondeu:

- Nossa! Eu estava esperando uma oportunidade como essa. Prometo não decepcionar o senhor, mas, respondendo à sua pergunta, não preciso pensar. Quando eu fiz o MBA na área comercial já foi pensando em trabalhar nessa atividade. Portanto, aceito o desafio. Quanto ao meu substituto, encontrei potencial na Márcia, integrante da minha equipe, e já venho preparando-a há oito meses. Márcia tem total condição de assumir meu cargo e ela já provou isso há três meses, quando eu estava de férias, demonstrando total comprometimento e competência.

Max, que ainda nutria a esperança de Rafael não aceitar a proposta, facilitando assim a sua vida como gestor, olhou para o rapaz e respondeu:

- Ótimo! Gosto de pessoas que me surpreendem e que decidem rápido, mas saiba que você será avaliado, o tempo todo, não só por mim, mas pelo Sr. Geraldo também, com quem você terá contato diário e lembre-se que terá até um ano para ser totalmente efetivado. Espero que entenda, pois você era a peça que faltava na Empresa Black. Sei que você é estudioso, fez um MBA na área comercial, mas são áreas muito diferentes, espero não me arrepender.

Rafael todo confiante e muito feliz com a notícia respondeu prontamente:

- Farei o que for necessário para me superar e novamente agradeço a oportunidade. Tenho ciência de como funciona o programa de Trainee e, mesmo o senhor não sabendo, eu esperava uma oportunidade como essa dentro do Grupo, por isso, eu preparei a Márcia sem dizer para ela e para o senhor o que eu estava fazendo.

Apesar de toda confiança de Rafael, Max ainda estava inseguro, mas o que lhe deixava tranquilo era o fato de Rafael ser muito persistente sobre suas escolhas. Dessa forma, após 26 dias preparando Márcia para assumir sua função e ter realizado um planejamento e plano de desenvolvimento com Max para enfrentar os novos desafios que o aguardavam, Rafael assumiu a Gerência da área comercial da Empresa Blue como *Trainee*, sob a tutela do diretor Max. Rafael teria 12 meses para provar ao CEO e ao diretor que merecia ficar com o Cargo de Gerente Comercial. Tal situação é o que deixava Max apreensivo sem saber se estava fazendo a coisa certa.

O QUE VEM DEPOIS

Nove meses se passaram. Rafael, ainda na fase de *Trainee*, continuava na Gerência comercial da Empresa Blue, sob a orientação de Max. Rafael, muitas vezes, se mostrava com comprometimento variável, possivelmente por não dominar totalmente as tarefas do dia a dia, o que pode justificar alguns pequenos deslizes ao longo desse processo de adaptação. Entretanto, Rafael estava em crescimento e evolução. Após a implementação de várias ações coordenadas por ele, com o aval do diretor, seguindo as primeiras ações do planejamento que fizeram juntos, a Empresa Blue voltou a gerar resultados significativos, não sendo ainda o que os acionistas esperavam, mas todos compreendiam que isso seria um processo.

Rafael precisava ter mais senso para negócios, embora tivesse excelentes habilidades de comunicação, as quais desenvolveu ao longo do tempo. Seu jeito amigável tornava-o popular entre os seus pares e liderados. Rafael sempre teve um alto poder de persuasão e negociava muito bem com sua equipe quando estava motivado. Ele também se mostrou capaz de tomar decisões por conta própria quando se sentia seguro, mas em alguns momentos precisava de informações que, para Max, eram triviais, mas para Rafael eram de suma importância para realização de seu trabalho. Certo dia, Rafael ligou para o ramal de Max, e falou:

- Max, é o Rafael. Preciso conversar com você sobre a nova tabela de preços dos clientes asiáticos, posso ir até aí?

Max responde:

- Sim, Rafael, claro.

Ao desligar o telefone, enquanto Rafael se dirigia para a sua sala, Max pensou: “O que será que o Rafael quer falar sobre a nova tabela de preços dos clientes asiáticos, pois está tudo muito claro no e-mail informativo que foi enviado”.

Rafael chega na sala de Max, pede licença e pergunta se as alterações da nova tabela de preços eram para ser aplicadas para todos os clientes asiáticos, pois alguns clientes estavam exigindo que a tabela antiga fosse mantida até final do ano, como nos anos anteriores. Max fala:

- Rafael, essa situação com esses clientes você consegue resolver, mas as regras mudaram, conforme o e-mail que você recebeu.

Max, prestando mais atenção na tela de seu computador do que em Rafael, pergunta se ele ainda tinha mais alguma dúvida. Rafael responde que não e sai confuso da sala de Max, não entendendo muito bem como contornar tal situação. O que ele esperava da sua conversa com Max era orientação para resolver a situação.

Em outro momento, devido a uma recente reestruturação na Empresa Blue, Rafael após uma reunião com os diretores do Grupo Master, recebeu novas orientações para seu trabalho. A partir desse momento, ele se deparou com algumas tarefas muito particulares e específicas da sua área, além daquelas relativas às suas responsabilidades. Rafael, agora, além de liderar e coordenar sua equipe de vendas, teria que responder em alguns pontos diretamente ao CEO e aos seus pares no Grupo. Isso deixou Rafael um pouco desconfortável, pois já estava tendo algumas dificuldades, mas ele entendeu que teria que ser assim. Todos acreditavam que estas novas demandas deveriam ser atribuições do Gerente Comercial e sabiam que Rafael estava passando por um processo de amadurecimento e desenvolvimento de novas competências.

Logo na sequência, Rafael foi convidado pelo CEO a preparar um plano comercial da Empresa Blue para o próximo ano. Mesmo em situação de *Trainee*, essa era atribuição do Gerente Comercial e, para o CEO, Rafael deveria mostrar mais de seu trabalho. Seria uma tarefa complexa e desafiadora para Rafael, pois ele não teria que considerar só o desempenho da sua equipe direta, mas precisaria planejar cuidadosamente outras atividades de responsabilidade da área comercial da empresa. Nesse momento, Rafael sentiu-se frustrado por não ter todas as informações essenciais e nem experiência sobre alguns clientes importantes, além do curto prazo para concluir a tarefa.

Após uma reunião de rotina da semana, Rafael fala para Max de sua dificuldade sobre a implementação do plano comercial:

- Max, estou com várias dúvidas sobre o plano comercial para o próximo ano, você acha prudente eu falar com o Sr. Geraldo ou você consegue me ajudar?

Max responde:

- MAS ISSO É SIMPLES, RAFAEL. Basta você seguir os últimos planos e considerar a expansão da empresa mencionada no planejamento comercial para o próximo ano. Imagino que isso será simples para você, certo?

Rafael responde:

- *Sim, sim, vou considerar essas questões e se eu tiver alguma dúvida falo com você.*

Max percebeu certa insegurança de Rafael em querer falar com o CEO sobre essas questões. Essa situação, entre outras, deixou Max preocupado, pois, para ele, isso era algo simples e Rafael já tinha bagagem suficiente para executar essa tarefa.

Em outra situação, Rafael foi chamado por Max para acompanhá-lo e representar a Empresa Blue em uma conferência internacional sobre soluções inovadoras de negócios. Esta seria uma excelente oportunidade para Rafael demonstrar para Max e provar que estava à altura do seu novo cargo. No entanto, ele nunca havia realizado algo assim em sua carreira. Durante a apresentação, Rafael se deu conta que deveria ter coletado mais informações para fazer uma apresentação de destaque, no nível que seu diretor esperava, tendo sido necessário Max interagir, complementando a apresentação de Rafael durante o evento, algo muito improvisado.

Três semanas depois, Rafael recebeu a missão da Gerente de Gestão de Pessoas do Grupo para implementar um plano de treinamento e desenvolvimento para sua equipe, pois isso estava previsto no planejamento estratégico da empresa. A equipe de Rafael é formada por profissionais maduros, cujo desenvolvimento precisava ser reciclado. Mesmo sabendo que essa ação estava prevista no planejamento estratégico e que era responsabilidade dele, como gerente, implementar o plano de treinamento, Rafael comunicou para a Gerente de Gestão de Pessoas que não era o momento ideal para isso, pois ele estava muito atarefado e que a própria Gerente de Gestão de Pessoas deveria fazer tal plano de treinamento e depois lhe passar.

Por fim, no último mês de seu estágio como *Trainee*, Rafael foi nomeado pelo Sr. Geraldo como membro da equipe de um projeto de vendas internacional, pois o CEO tinha futuras pretensões e o grande objetivo era oferecer condições mais coerentes para os clientes multinacionais da empresa. Rafael conhecia muito sobre cada um desses clientes, pois, ao longo do tempo como Gerente Comercial interagiu com eles. Por esta razão teria capacidade de fazer uma valiosa contribuição para esse projeto, como pensou o Sr. Geraldo. Porém, Rafael é muito cético e, após a reunião, comentou com o Gerente Financeiro, que já havia falado para seu diretor da falta de eficácia da maioria das pessoas da equipe internacional de vendas e que esse projeto, provavelmente, não daria certo.

O Gerente Financeiro, mais experiente no cargo e na empresa, aconselhou Rafael a retomar a conversa com seu diretor e expor suas percepções e sugestões, já que este não quis manifestar-se de pronto na reunião da equipe do Projeto. Encorajado, Rafael explicou para Max que, na sua percepção, um condicionante de sucesso do Projeto, sem desmerecer os outros, era o treinamento da equipe de vendas internacional. Caso contrário, não adiantaria oferecer vantagens aos clientes, se os vendedores não soubessem explicar sobre os procedimentos e prazos necessários. Os clientes internacionais ficariam frustrados e descreditarão na empresa por não receberem os produtos comprados na expectativa de prazo da entrega.

Após a explanação de Rafael, a conversa fluiu para a discussão de outras questões do projeto, mantendo-se em um clima bastante profissional que surpreendeu Max, quanto ao comprometimento e conhecimento de Rafael, em relação aos negócios próprios da área comercial. Nessa situação específica, tal comportamento chamou muito atenção do Max que se perguntava por que, em algumas situações, Rafael surpreende tanto e, em outras, desaponta.

O MOMENTO DE DECISÃO

O período de um ano como *Trainee* se aproximava do fim e Max ainda não estava certo sobre a efetivação de Rafael para o cargo, pois em algumas tarefas ele teve alto nível de desempenho e, em outras, nem tanto. Pensando nisso, Max resolveu marcar uma reunião com Sr. Geraldo, pois foi dele a ideia de trazer Rafael ao programa de *Trainee*, assumindo a Gerência comercial da Empresa Blue do grupo.

Durante a reunião, Max apresentou ao Sr. Geraldo todas as questões que ele mesmo presenciou sobre o desempenho de Rafael ao longo daquele último ano, muitas surpreendentes e outras que deixaram a desejar, como o próprio CEO havia acompanhado.

O Sr. Geraldo ouviu tudo atentamente. Nos últimos meses, ele estava acompanhando não somente o desempenho de Rafael, mas também o desempenho do Max em orientar Rafael e desenvolvê-lo dentro da cultura organizacional do grupo, seguindo o plano de desenvolvimento criado por eles. O Sr. Geraldo também fez uma análise de como Max estava trabalhando para desenvolver as principais competências esperadas que um gerente, na posição de Rafael, precisaria ter.

Durante esse período, o CEO observou que nos momentos que Rafael se saiu bem, foi provavelmente pelas suas competências naturais desenvolvidas ao longo do tempo. Já quando algo saía do “rumo”, poderia ter ligação com seu comprometimento que se tornava baixo ou variável, o que gerava resultados abaixo do esperado, mas essas questões poderiam ter sido observadas e ajustadas por Max.

Após alguns segundos de silêncio, o Sr. Geraldo fala:

- Max você é um de nossos melhores diretores. Sempre entrega os resultados esperados. Peço que acolha este feedback e reflita sobre o que vou lhe dizer agora: você pensa ser justo demitir Rafael, e acredita ser total responsabilidade do Rafael não ter concluído com êxito o programa de Trainee? Afinal, ele estava sob a sua tutela e a responsabilidade de desenvolvê-lo era sua. Se você optar por demiti-lo, tenha bem claro para você as razões pelas quais vai tomar esta decisão

Entretanto, caso entenda que o melhor a fazer é efetivar Rafael, você acredita que ele está realmente pronto para o cargo ao qual você deveria ter supervisionado ao longo de um ano, seguindo tudo o que havia sido planejado no programa de desenvolvimento? Pense se você realmente deu todo o apoio necessário a Rafael, principalmente, nos momentos que, para você, poderiam ser triviais, mas para ele, foram fundamentais para seu desenvolvimento.

Após uma breve pausa, o CEO continua:

- Se você decidir por efetivá-lo, é imprescindível que vocês estruturem um novo programa de desenvolvimento, como o que existia quando Rafael entrou para o cargo de gerente, mas pelo que percebi, pouco ou quase nada foi utilizado deste programa, deixando com que as coisas corressem soltas, não é mesmo?

O Sr. Geraldo para de falar, como quem está dando um tempo para o Max processar tudo que foi dito. Após um breve silêncio, ele continua: *Não vou influenciar na sua decisão, mas acredito que você precisa pensar sobre tudo o que falamos.*

Max, de certa maneira, foi pego de surpresa pelo Sr. Geraldo. O que fez com que ele, por alguns segundos, que pareceram minutos, repassasse, como um filme em sua cabeça, os acontecimentos do último ano.

Após esse breve, mas profundo momento de reflexão, Max olha para o Sr. Geraldo e fala:

- O senhor tem toda razão. Rafael sempre se demonstrou um funcionário empenhado e comprometido, talvez por esta razão, eu tenha negligenciado o plano de desenvolvimento que criamos juntos, eu e ele. Confesso que percebi, em muitos momentos, que quando ele não se sentia seguro com algo que precisava fazer, ele acabava deixando a desejar, mesmo que essas questões ocorressem em poucos momentos. Pensando bem, eu negligenciei meu papel dentro desse processo, deixando Rafael resolver sozinho atividades que eu poderia ter lhe orientado melhor, sobre o que deveria ser feito, ou como deveria proceder.

Max respirou fundo e completou:

- Provavelmente, eu tenha uma parcela de culpa nisso tudo, por não ter auxiliado o Rafael da melhor maneira possível. Pode ser, mas, agora, preciso considerar todos os resultados do Rafael no último ano. Sei que, para ele, está claro que, se não desse certo no cargo de gerente, ele seria demitido, mas ele foi quem mais quis aceitar o desafio, pois se desse certo, seria um grande salto para sua carreira.

O Sr. Geraldo olhou para Max com um sorriso no rosto e disse: *“sei que você vai tomar a melhor decisão para o Grupo, confio em você”*. Max agradeceu ao Sr. Geraldo pelo *feedback*, se despediu e voltou para a sua sala. Sentado em sua cadeira, ele olhava para os apontamentos que havia feito sobre o desempenho do Rafael e refletia sobre sua conversa com o Sr. Geraldo... *“E agora o que faço? Qual o caminho devo seguir?”*.

NOTAS DE ENSINO

FONTE DE OBTENÇÃO DOS DADOS

Trata-se da adaptação de uma situação real, ocorrida em um grupo empresarial, situado no norte de Santa Catarina, Estado localizado na região Sul do Brasil. Os nomes das empresas e dos personagens foram trocados, para resguardar a fonte dos dados. O consultor que prestou serviços de desenvolvimento aos líderes das empresas do grupo no ano de 2019 é um dos autores do presente caso.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O presente caso de ensino tem por objetivo proporcionar um diagnóstico para os diferentes Níveis de Desenvolvimento da Liderança Situacional. Assim, o aluno deverá ser capaz de:

- ✓ Identificar, por meio das atitudes e comportamentos dos líderes, presentes no caso, em qual nível de desenvolvimento se encontram (D1, D2, D3 e D4);
- ✓ Analisar as situações do ambiente e Nível de Desenvolvimento, considerando competência e comprometimento como parâmetro para tomada de decisão;
- ✓ Relacionar a teoria da Liderança Situacional com as experiências práticas do dia a dia;
- ✓ Fazer uma autoanálise sobre os quatro níveis de desenvolvimento da Liderança Situacional.

O caso foi desenvolvido para ser utilizado como ferramenta auxiliar de ensino em cursos de graduação e pós-graduação, nas disciplinas relacionadas às áreas de Gestão de Pessoas e Liderança.

SUGESTÃO DE PLANO DE ENSINO

Apresentam-se, a seguir, sugestões para a aplicação do caso:

- a) Explanação em sala de aula da Teoria da Liderança Situacional, ou pelo professor em aula expositiva, ou pelos alunos, em apresentação de seminários sobre as teorias de liderança;
- b) Orientação aos alunos para leitura prévia do caso para ensino, para que, no dia da aplicação do caso, o tempo em sala de aula seja exclusivo para a discussão das questões propostas e apresentação das discussões;
- c) Aplicação do caso de ensino, iniciando com um resgate do caso, que poderá ser feito pelos próprios alunos incentivados a contar, resumidamente, a estória ou com o uso de jogo de questionários (*quiz*). Ao final, é preciso que o dilema a ser tratado esteja claro para a turma;
- d) Discussão das questões indicadas a seguir com atividades propostas: grupos reunidos (mínimo de três e, no máximo, cinco alunos), proposições feitas, apresentação e discussão;
- e) Encerramento com as principais conclusões da turma sobre Liderança Situacional e sobre o dilema exposto no caso.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO EM SALA DE AULA

Seguem sugestões de questões para serem debatidas:

- 1) Dentro da percepção da Liderança Situacional qual é o nível de desenvolvimento de Rafael como Gerente de Logística? Justifique.
- 2) Como Gerente Comercial, em quais níveis de desenvolvimento, segundo a Liderança Situacional, Rafael transitou? Quais foram tais momentos e em que nível ele estava?
- 3) Dentro do contexto da Liderança Situacional, é possível que um liderado desça ou suba de nível de maturidade? Isso ocorreu com Rafael? Explique.
- 4)

5) O Diretor de Rafael deveria efetivá-lo como Gerente Comercial da empresa Blue, mesmo sem estender o Programa de *Trainee*? Por quais motivos ele faria, ou não, isso?

6) Max poderia estender o Programa de *Trainee* por mais tempo, mas será que não ficaria em dúvida de como proceder para não cometer os mesmos equívocos, proporcionando o desenvolvimento do Rafael, e alcançando os resultados esperados pelos acionistas. Mas o que fazer? O desafio, agora, está na mão de cada grupo.

SUGESTÃO DE CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Considerando os passos sugeridos no Plano de Ensino e questões para discussão em sala de aula, sugere-se, na Tabela 1, o cronograma de atividades com seus respectivos tempos para execução e formato para aplicação em sala de aula, tanto de forma presencial, quanto remota.

Tabela 1.

Cronograma de atividades para aplicação em sala de aula

Tempo	Atividade	Condução e objetivos específicos
20 minutos	Realização de um <i>quiz</i> com os alunos.	Aplicar um <i>quiz</i> de oito perguntas como forma de resgatar com a turma os principais pontos abordados no caso. Sugestão: utilizar <i>softwares</i> , como Edulpuses e Mentimeter, por exemplo.
15 minutos	Apresentação do gráfico dos Quatro Estilos de Liderança, da Teoria de Liderança Situacional.	Resgatar a Teoria da Abordagem Situacional trabalhada em aula anterior.
15 minutos	Trabalhar as seguintes questões: 1. Considerando o gráfico dos Quatro Estilos de Liderança, qual é o nível de desenvolvimento de Rafael como Gerente de Logística? Justifique. 2. Como Gerente Comercial, em quais níveis de desenvolvimento, segundo a Liderança Situacional, Rafael transitou. Quais foram tais momentos e em que nível ele estava?	Realizar esta atividade com base no gráfico dos Quatro Estilos de Liderança. Realizar as perguntas aos alunos. As diferentes respostas podem ser escritas no quadro (ou na projeção) para orientar as discussões.
15 minutos	Trabalhar as seguintes questões: 1. Dentro do contexto da Liderança Situacional, é possível um liderado descer ou subir de nível de maturidade? 2. Isso ocorreu com Rafael? 3. Explique.	Solicitar as respostas via três atividades em aplicativo de interação (como, por exemplo, Edulpuses e Mentimeter), sendo as questões 1 e 2 com múltipla escolha e a questão 3 em forma de texto para respostas. As respostas aparecerão em tempo real na tela de apresentação para discussão.
60 minutos	Atividade 1, em grupo para identificação de níveis de desenvolvimento.	Dividir a turma em quatro ou oito grupos aleatórios (de três a cinco alunos). Cada grupo ficará com um nível de desenvolvimento (caso sejam oito grupos, dois ficarão com o mesmo nível de desenvolvimento). Cada grupo deverá identificar, no caso, os momentos que os personagens passaram pelo nível de desenvolvimento e explicar o porquê. Os grupos terão 20 minutos para desenvolver uma apresentação e, a seguir, cada grupo terá dez minutos para apresentar os resultados ao grande grupo.
85 minutos	Atividade 2, em grupos para construção do plano, para estender o programa de <i>trainee</i> .	Sugere-se dividir novamente a turma em grupos aleatórios (de três a cinco alunos). Cada grupo deverá construir e apresentar um plano de desenvolvimento em 30 minutos. Dividir o tempo restante pela quantidade de grupos e cada grupo deverá apresentar os resultados para o grande grupo no tempo estabelecido.

Este cronograma foi validado, com base na aplicação do caso em uma turma de pós-graduação de um curso de Engenharia de Produção e Qualidade, na disciplina de Desenvolvimento Gerencial. As atividades propostas adequam-se, tanto para aulas no formato presencial, quanto no formato remoto (*on-line*) com uso de plataformas de interação.

ANÁLISE DO CASO

Apesar do estudo sobre o tema liderança não ser recente, ainda possui muitos pontos a serem desbravados. Algumas teorias buscam desmistificar o perfil ideal de um líder, considerando que as pessoas são diferentes, logo, os liderados têm comportamentos, conhecimentos e atitudes diferentes. As situações em que atua o líder também são diferentes. Isso faz com que o desempenho da liderança seja sempre cercado de dilemas nas carreiras profissionais de líderes e liderados.

Este Caso para Ensino foi idealizado para trabalhar sob a revisão da Teoria da Liderança Situacional, atualizada por Blanchard, Nelson e Zigarmi (1993). A Teoria denominada de Ciclo de Vida da Liderança, cujo artigo inicial foi publicado em 1969, no *Training and Development Journal*. Além desses autores, outros auxiliam na base teórica para análise do caso.

O tema liderança remete, geralmente, à importância do papel do líder e seu estilo de liderança. Diversos autores retratam exaustivamente os estilos autocrático, democrático e o *laissez-faire*. A partir de 1969, surge a Teoria do Ciclo de Vida da Liderança, defendida por Kenneth Branchard e Paul Hersey, que, em 1979, republicaram o artigo atualizando-o e apresentando o modelo da Liderança Situacional.

Muitos reforçam a inexistência de um melhor estilo de liderança. Para eles, o líder deve ser adaptativo, em respeito ao aspecto situacional da teoria da Liderança Situacional, em um contexto da administração contingencial. Segundo os autores, a liderança é entendida como um processo dinâmico, alterável de uma situação para outra, em decorrência de modificações na conduta do líder, dos liderados e na situação (BIRCHA; VILELA, 2013; HAKIM; FAIZAH; MAS'ADAH, 2021; SOARES, 2021).

A importância e a pertinência da Liderança Situacional são enfatizadas por Gonçalves e Mota (2011) que citam a inovação da teoria ao considerar os aspectos comportamentais no tocante à liderança e por Duarte e Papa (2011) que a citam como uma proposta de mudança da teoria tradicional hierarquizada, condizente com o contexto atual, a era do conhecimento. Para os autores Blanchard, Nelson e Zigarmi (1993), liderança é um processo para influenciar as atividades de um liderado, ou grupo de liderados, conforme a situação o líder se adapta. Após 25 anos da primeira publicação sobre Liderança Situacional, os autores descobriram que um líder que se adapta conforme as situações precisa se preocupar como se adaptar a determinados comportamentos, para dar apoio e ajudar os liderados a concluir, com êxito, as tarefas. Ainda para os autores no antigo modelo, o foco principal era o comportamento do líder, em relação à execução das tarefas por parte do liderado. Na atualização desse modelo, os autores apresentam que um líder efetivo é aquele que, além de se adaptar à determinada situação, também fornece apoio emocional, independente da tarefa realizada.

Nesse contexto, os líderes, para serem efetivos, devem ser capazes de adaptar seu estilo de liderança conforme as necessidades da situação ou do nível de desenvolvimento do liderado. O líder deve usar um tipo de comportamento para cada tipo de tarefa, como definir papéis, esclarecer padrões e procedimentos, direcionar o trabalho e monitorar o progresso. À medida que a maturidade do liderado aumenta, o líder pode diminuir a quantidade de comportamento orientado às tarefas e aumentar o foco para o comportamento orientado às relações com os liderados. Para liderados de alta maturidade, o líder deve usar a delegação extensiva e apenas em uma quantidade limitada ao comportamento de apoio, pois um liderado de alta maturidade tem a capacidade de fazer o trabalho sem muita orientação ou monitoramento do líder (YUKL, 2013; HAKIM; FAIZAH; MAS'ADAH, 2021).

Era o caso de Rafael como Gerente de Logística. Alto nível de competência e comprometimento e tudo fluía muito bem. Rafael desenvolveu sua equipe da mesma forma como ele. Talvez este fosse um dos motivos do dilema vivido por Max, seu diretor: o receio em tirar uma pessoa treinada, preparada, com alto nível de desenvolvimento para colocar em outra empresa do Grupo, em uma área desconhecida, sendo necessário liderar pessoas desconhecidas, e com um nível elevado de exigências com demandas de todos os lados.

Para Blanchard, Nelson e Zigarmi (1993), mesmo um liderado em alto nível de desenvolvimento pode regredir, pode ser instável, exigindo o tempo todo a percepção do líder e o ajuste flexível ao seu comportamento. Para os autores, questões como tragédias, morte de pessoas próximas ou muita pressão podem fazer com que um liderado altamente

motivado e engajado, retroceda. Nesse momento, ou pensando em prever tal etapa, o líder deve estar atento a tal situação para fazer uma intervenção de desenvolvimento e restaurar a maturidade do liderado.

Esse tipo de comportamento é involuntário e cabe ao líder ter tal percepção. Este foi o caso de Rafael quando foi promovido em um primeiro momento: ficou muito motivado com a promoção, com o aumento de salário e a participação nos lucros, mas quando assumiu o cargo de Gerente Comercial, mesmo que, de forma preparatória, como *Trainee*, ficou desmotivado cometendo deslizes em diversas situações, talvez justificadas ou esperadas durante o processo de adaptação, ou por não conhecer bem a nova área. Por outro lado, Rafael possuía bom senso para negócios e trouxe resultados significativos para empresa nos primeiros meses de trabalho. Entretanto, em alguns momentos, Rafael se mostrava desmotivado, o que era totalmente contrário ao comportamento daquele colaborador que, um dia, fora Gerente de Logística da Empresa Black.

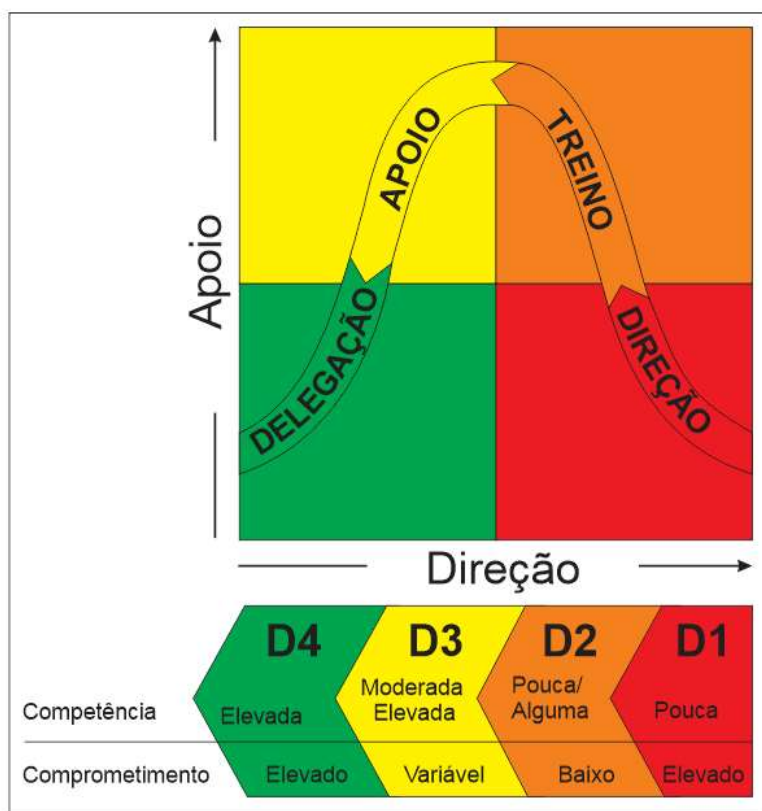
Para Yukl (2013) e Hakim *et al.* (2021), o foco principal da Liderança Situacional está relacionado ao comportamento do liderado, pensando em mudanças de curto prazo, sendo que, dessa forma, ao longo do tempo, o líder desenvolve a maturidade do liderado, fazendo os ajustes necessários conforme a situação, por intermédio de *feedbacks* contínuos e desenvolvimento, o que gera entre ambos uma relação de extrema confiança. Para Yukl (2013), o tempo para aumentar a maturidade do funcionário depende da complexidade da tarefa e da habilidade e confiança inicial do liderado, podendo levar alguns dias, ou alguns anos para desenvolvê-los a níveis mais elevados.

Esse foi o caso de Rafael, enquanto se desenvolvia como Gerente de Logística da Empresa Blue, aos poucos, o seu diretor foi deixando de focar nas tarefas e passou a focar no próprio Rafael. Dessa mesma forma, Rafael quando decidiu ir para área de vendas, meses antes da oportunidade existir, ele começou o desenvolvimento de Márcia, sua liderada, que se provou comprometida e com alta competência, quando assumiu o posto de Rafael em suas férias. Ambas as situações eram o que esperava o diretor de Rafael quando este assumiu a Gerência de Vendas da Empresa Blue.

A Figura1, a seguir, apresenta os quatro estilos da Liderança Situacional:

Figura 1.

Os quatro estilos de liderança



Fonte: Adaptado de Blanchard, Nelson e Zigarmi (1993)

Segundo Blanchard, Nelson e Zigarmi (1993), o líder adapta seu estilo de comportamento em quatro tipos, sendo associadas as variáveis: comportamento e competência ao nível de desenvolvimento, conforme descrito a seguir e como foi resumido na Figura 1:

Nível de desenvolvimento 1

Pouca competência e elevado comprometimento. Isso diz respeito à maneira como os liderados são percebidos nos Níveis de Desenvolvimento 1 (D1). Muitos líderes contratam ou promovem pessoas com baixa competência (conhecimento, habilidades e atitudes), mas que têm alto comprometimento, por causa de sua motivação inicial e vontade de aprender. Portanto, os liderados no nível inicial de desenvolvimento têm alto comprometimento e baixa competência.

O nível D1 de desenvolvimento de Rafael é demonstrado para seu Diretor, quando este o chama para acompanhá-lo a representar a Empresa Blue em uma conferência internacional sobre soluções inovadoras de negócios. Esta seria uma excelente oportunidade para Rafael demonstrar para o Diretor e provar que estava à altura do seu novo cargo (elevado comprometimento). No entanto, ele nunca havia realizado algo assim antes (pouca competência sobre a tarefa). Talvez tenha sido por esse motivo que, durante a apresentação, Rafael se deu conta que deveria ter coletado mais informações para destacar-se, no nível que seu Diretor esperava.

Nível de desenvolvimento 2

Pouca ou alguma competência e baixo comprometimento. No Nível de Desenvolvimento 2 (D2), o liderado tem desenvolvido alguma competência, mas com pouco comprometimento. O líder precisa observar essa diminuição no comprometimento e ajustar seu estilo de liderança para usar comportamentos mais favoráveis, ou seja, o líder deve prestar mais *feedbacks*, ouvir mais atentamente as preocupações e incentivar o envolvimento dos liderados nas decisões, ao mesmo tempo, enfatizando ainda os comportamentos em questões importantes.

O Nível de Desenvolvimento 2 (D2) de Rafael foi percebido pelo seu Diretor quando este pede ajuda na ocasião em que foi convidado pelo CEO do Grupo a preparar um plano comercial da Empresa Blue para o ano seguinte. Seria uma tarefa complexa e desafiadora para Rafael (pouca ou alguma competência), ao contrário da percepção do CEO e de seu Diretor. Ele percebeu que, naquele momento, não teria que considerar somente o desempenho da sua equipe direta, como também precisaria planejar cuidadosamente outras áreas de responsabilidade do departamento comercial da empresa. Naquele momento, Rafael começou a se sentir frustrado, porque ele não tinha todas as informações essenciais e experiência sobre alguns clientes importantes, para preparar o plano comercial solicitado pelo CEO (baixo comprometimento), além do prazo ser curto para concluir a tarefa.

Nível de desenvolvimento 3

Moderada ou elevada competência e variável comprometimento. Os autores Blanchard, Nelson e Zigarmi (1993) apresentam a mudança final no modelo revisado que se refere ao Nível de Desenvolvimento 3 (D3). O modelo revisado descreve D3 como alta competência com comprometimento variável. O modelo antigo descreve o D3 como capaz, mas sem vontade. Os autores fizeram tal revisão pelos seguintes motivos:

- Alguns liderados gostam de receber responsabilidade nas tomadas de decisões do dia a dia, que acontece quando passam pelos níveis D2 para D3. Esses liderados gostam do reconhecimento por parte dos líderes, mas, mesmo assim, às vezes, podem se tornar menos comprometidos, mesmo que possuam as competências necessárias. A confiança e a motivação desses liderados podem variar de dia para dia. Os líderes em tal situação precisam ouvir mais, ajudar liderados na solução de problemas e compartilhar mais informações sobre as operações da organização.
- Em casos específicos, os liderados são competentes, mas temem novas responsabilidades. Eles se sentem inseguros, indispostos e dependentes de outros membros da equipe e podem não ter confiança. Isso significa que eles precisam de tranquilidade e incentivo do Líder.
- Às vezes, os liderados podem se tornar desmotivados ou antipatizar com tarefas específicas e precisam do líder para influenciar sua motivação. Motivação ou confiança podem causar comprometimento variável.

Rafael também demonstrou estar nesse nível de desenvolvimento no último mês do programa de *Trainee* e, nesse caso, quando foi nomeado pelo CEO do Grupo Master para ser membro da equipe de um projeto de vendas internacional,

pois o CEO tinha futuras pretensões para o grupo empresarial e o grande objetivo era elaborar condições mais coerentes para os clientes multinacionais da empresa.

Rafael conhecia muito sobre cada um daqueles clientes (moderada ou elevada competência), pois, ao longo do tempo como Gerente Comercial, interagiu com eles, além de apresentar capacidade para fazer valiosas contribuições para esse projeto. Mas Rafael era muito cético. Ao perceber que o projeto apresentava falhas e que não daria o resultado esperado, comentou com o Gerente Financeiro – que falou para seu diretor – da falta de eficácia da maioria das pessoas da equipe internacional de vendas, que o projeto não daria certo e, por esse motivo, não gostaria de participar (variável comprometimento).

Esse padrão de comportamento se repete com Rafael quando o Gerente de Gestão de Pessoas o chama para implementar um plano de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários. Rafael, na ocasião, conhecia os pontos fortes e as áreas de desafio de cada funcionário (moderada ou elevada competência), mas falou que não era o momento e estava muito atarefado (variável comprometimento).

Nível de desenvolvimento 4

Elevada competência e elevado comprometimento. No Nível de Desenvolvimento 4 (D4), os liderados esperam que o líder delegue. Nesse nível de maturidade, os liderados têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de delegação, que dê pouca direção e pouco apoio, apresenta a maior probabilidade de ser efetivo. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros, que, por sua conta, desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde fazer as tarefas. Como os liderados são maduros, não necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de um comportamento de apoio. Esse estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

Ao ser encorajado pelo Gerente Financeiro, Rafael mudou de atitude e foi capaz de conversar com seu Diretor sobre o projeto de vendas internacionais, demonstrar seu conhecimento sobre os clientes, fazer a ligação de sua experiência com a área de logística. O que ele considerava ponto importante para o sucesso do projeto e pelo qual houve interesse.

Esse é o caso de Max, o Diretor, e Rafael, o liderado: enquanto estava como Gerente de Logística da Empresa Black, Rafael tinha pouco contato com seu Diretor, mas estava tão preparado para sua função que tudo fluía muito bem: processos, equipe engajada e, principalmente, resultados. Tal nível de desenvolvimento chamou atenção do CEO do Grupo Master, a ponto de sugerir a transição de Rafael, da empresa Black, para assumir a gerência da área comercial na Empresa Blue. O que, de fato, aconteceu. Entretanto, vários problemas de percurso temidos por Max, seu diretor, efetivamente ocorreram, até que Rafael começasse a demonstrar competência para o novo cargo.

O exercício sobre a utilização da Liderança Situacional demonstra que as pessoas, ainda que em níveis mais altos, como os gerenciais, nunca estarão prontos profissionalmente. O papel da liderança, hierarquicamente superior, sempre será fundamental para orientar, motivar, preparar, de acordo com as situações apresentadas a cada momento.

REFERÊNCIAS

- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.
- Duarte, G. A., Papa, A. C. (2011). A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 364-377.
- Gonçalves, H. S., & Mota, C. M. de M. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. *Production*, 21(3), 404-416.
- Hakim, A. L., Faizah, E. N., & Mas' Adah, N. (2021). Analysis Of Leadership Style By Using The Model Of Hersey And Blanchard. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2).
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428.
- Soares, M. da S. (2021). O Papel Da Liderança Situacional E Sua Influência Na Gestão De Dilemas, Estratégias E Possibilidades Nas Organizações. *Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 1(8).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8ª ed.). Upper Saddle River.