

ALINHAMENTO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA SITUACIONAL E NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO EM EQUIPES DE VENDAS**ALIGNMENT BETWEEN SITUATIONAL LEADERSHIP STYLES AND DEVELOPMENT LEVELS IN SALES TEAMS****ALINEACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y LOS NIVELES DE DESARROLLO EN LOS EQUIPOS DE VENTAS**

10.56238/revgeov17n6-046

Glaudson Gomes BragançaMBA em Gestão Empresarial, Inovação e Estratégia Competitiva, Administrador
Instituição: Instituto de Pós-Graduação e Graduação (IPOG)E-mail: ggb_mao@hotmail.comOrcid: <https://orcid.org/0009-0009-6333-2305>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4156699794879129>**Salvio de Castro e Costa Rizzato**Doutor em Psicologia e Ciências da Educação
Instituição: Universidade do Estado do Amazonas (UEA)E-mail: srizzato@uea.edu.brOrcid: <https://orcid.org/0000-0003-0228-3035>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2731574280619827>**Clairton Fontoura Ferret**Doutorando em Engenharia da Produção
Instituição: Universidade do Estado do Amazonas (UEA)E-mail: cferret@uea.edu.brOrcid: <https://orcid.org/0009-0002-3965-5728>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2922177026174200>**RESUMO**

Este estudo analisa a relação entre os estilos de liderança adotados por gestores e os níveis de desenvolvimento de consultores de vendas em uma empresa brasileira do setor de alimentos saudáveis. O referencial teórico adotado foi o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, segundo o qual a efetividade da liderança depende da adequação do estilo do líder ao nível de maturidade dos liderados. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo, com abordagem mista e delineamento de estudo de caso único. O universo da pesquisa compreendeu quatro gestores regionais e quinze consultores de vendas da Empresa Alfa, distribuídos nas cinco regiões do Brasil. A coleta de dados foi realizada entre setembro e outubro de 2024, por meio de entrevistas estruturadas com os gestores e da aplicação do questionário *Leader Effectiveness and Adaptability Description* (LEAD) aos consultores. Os dados qualitativos foram examinados por análise de conteúdo e os quantitativos por meio de estatística descritiva, com apoio de tabelas e gráficos. Os resultados indicaram predominância dos estilos de liderança E2 e E3 entre os gestores avaliados, revelando maior



ênfase em comportamentos de apoio, relacionamento e comunicação. Verificou-se, entretanto, uma distribuição heterogênea dos níveis de maturidade dos consultores, com presença de liderados classificados em M1, M2, M3 e M4, o que exige maior flexibilidade gerencial. A análise evidenciou alinhamento mais consistente entre estilo e maturidade nas equipes dos gerentes A e C, enquanto os gerentes B e D apresentaram desalinhamentos mais expressivos, especialmente em contextos com consultores situados nos extremos de maturidade. Conclui-se que, no caso investigado, os gestores tendem a concentrar sua atuação em estilos intermediários de liderança, o que pode limitar a adequação do comportamento gerencial frente à diversidade de perfis das equipes. O estudo contribui ao evidenciar, em um contexto organizacional real, a importância da flexibilidade comportamental e do diagnóstico situacional para a efetividade da liderança em equipes de vendas.

Palavras-chave: Liderança Situacional. Estilos de Liderança. Gestão de Pessoas. Gestão de Vendas.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between leadership styles adopted by managers and the development levels of sales consultants in a Brazilian company in the healthy food sector. The theoretical framework adopted was Hersey and Blanchard's situational leadership model, according to which leadership effectiveness depends on the fit between the leader's style and followers' maturity level. This is an applied, exploratory-descriptive study with a qualitative-quantitative approach and a single case study design. The research universe comprised four regional managers and fifteen sales consultants from Empresa Alfa, distributed across the five regions of Brazil. Data were collected between September and October 2024 through structured interviews with managers and the application of the Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) questionnaire to consultants. Qualitative data were examined through content analysis, while quantitative data were analyzed using descriptive statistics supported by tables and graphs. The results indicated the predominance of E2 and E3 leadership styles among the evaluated managers, revealing a stronger emphasis on supportive, relational, and communicative behaviors. However, the findings also showed a heterogeneous distribution of consultants' maturity levels, with followers classified as M1, M2, M3, and M4, which requires greater managerial flexibility. The analysis revealed a more consistent alignment between leadership style and maturity level in the teams led by managers A and C, whereas managers B and D showed more significant mismatches, especially in teams composed of consultants at extreme maturity levels. It is concluded that, in the case investigated, managers tend to concentrate their behavior on intermediate leadership styles, which may limit the adequacy of managerial action in relation to the diversity of team profiles. The study contributes by highlighting, in a real organizational context, the importance of behavioral flexibility and situational diagnosis for leadership effectiveness in sales teams.

Keywords: Situational Leadership. Leadership Styles. People Management. Sales Management.

RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre los estilos de liderazgo adoptados por los gerentes y los niveles de desarrollo de los consultores de ventas en una empresa brasileña del sector de alimentos saludables. El marco teórico adoptado fue el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, según el cual la efectividad del liderazgo depende de la adecuación del estilo del líder al nivel de madurez de los seguidores. Se trata de una investigación aplicada, de naturaleza exploratoria-descriptiva, con un enfoque de métodos mixtos y un diseño de estudio de caso único. El universo de la investigación comprendió cuatro gerentes regionales y quince consultores de ventas de la Compañía Alfa, distribuidos en las cinco regiones de Brasil. La recolección de datos se llevó a cabo entre septiembre y octubre de 2024, a través de entrevistas estructuradas con los gerentes y la aplicación del cuestionario Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder (LEAD) a los consultores. Los datos



cualitativos se examinaron mediante análisis de contenido y los datos cuantitativos mediante estadística descriptiva, con el apoyo de tablas y gráficos. Los resultados indicaron un predominio de los estilos de liderazgo E2 y E3 entre los gerentes evaluados, lo que revela un mayor énfasis en comportamientos de apoyo, construcción de relaciones y comunicación. Sin embargo, se observó una distribución heterogénea de los niveles de madurez de los consultores, con subordinados clasificados como M1, M2, M3 y M4, lo que requería mayor flexibilidad gerencial. El análisis mostró una alineación más consistente entre estilo y madurez en los equipos de los gerentes A y C, mientras que los gerentes B y D presentaron desalineaciones más significativas, especialmente en contextos con consultores en los extremos de madurez. Se concluye que, en el caso investigado, los gerentes tienden a concentrar sus acciones en estilos de liderazgo intermedios, lo que puede limitar la adecuación del comportamiento gerencial ante la diversidad de perfiles de equipo. El estudio contribuye al destacar, en un contexto organizacional real, la importancia de la flexibilidad conductual y el diagnóstico situacional para la efectividad del liderazgo en equipos de ventas.

Palabras clave: Liderazgo Situacional. Estilos de Liderazgo. Gestión de Personas. Gestión de Ventas.



1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo é marcado por elevada competitividade, rápidas transformações e crescente necessidade de adaptação estratégica. Nesse cenário, a gestão de pessoas assume papel central para a sustentabilidade dos resultados, e a liderança destaca-se como mecanismo fundamental para coordenar esforços, promover engajamento e alinhar equipes às prioridades organizacionais (Northouse, 2021).

Entre as abordagens teóricas sobre liderança, o modelo de liderança situacional, proposto por Hersey e Blanchard (2013), pode ser de efetiva aplicação em contextos organizacionais. Tal modelo parte do pressuposto de que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz, defendendo que a efetividade do líder depende de sua capacidade de ajustar o grau de direção e apoio ao nível de desenvolvimento dos liderados, considerando simultaneamente capacidade e disposição para a tarefa (Hersey; Blanchard, 2013; Blanchard; Zigarmi; Zigarmi, 2013).

Apesar da difusão do modelo em manuais gerenciais e programas de capacitação, a literatura ainda registra lacunas quanto à sua aplicação empírica em contextos organizacionais específicos, particularmente em equipes de vendas caracterizadas por elevada heterogeneidade de experiências, competências e graus de autonomia. Em tais ambientes, gestores frequentemente lidam, de forma concomitante, com consultores em diferentes estágios de desenvolvimento, o que tende a tornar-se mais complexo o ajuste situacional do estilo de liderança e a influenciar o desempenho coletivo.

No contexto brasileiro, estudos que examinem sistematicamente a correspondência entre estilos de liderança situacional e níveis de maturidade de equipes comerciais permanecem relativamente escassos, especialmente quando se considera a percepção simultânea de gestores e liderados. Essa lacuna limita a compreensão sobre como o modelo se traduz na prática gerencial e em que medida os líderes conseguem, de fato, adaptar seu comportamento às exigências situacionais impostas por equipes com perfis diversos.

É nesse cenário que se insere a Empresa Alfa, organização com mais de um século de atuação no mercado nacional de alimentos saudáveis e cuja força de vendas se caracteriza pela diversidade de competências técnicas, portfólio de atuação e trajetória profissional dos consultores. Esse contexto suscita a seguinte questão de pesquisa: em que medida os estilos de liderança adotados pelos gestores regionais da Empresa Alfa estão alinhados aos níveis de desenvolvimento de seus consultores de vendas?

Diante dessa questão, o objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre os estilos de liderança adotados pelos gestores e os níveis de desenvolvimento dos consultores de vendas da Empresa Alfa, à luz do modelo de liderança situacional. Especificamente, buscou-se: identificar os estilos de liderança predominantes e secundários dos gestores regionais, com base na percepção dos



liderados; classificar os consultores de vendas quanto aos níveis de maturidade; e examinar o grau de alinhamento ou desalinhamento entre estilos de liderança e níveis de desenvolvimento das equipes.

Para atingir esses objetivos, realizou-se uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo, com abordagem mista e delineamento de estudo de caso único na Empresa Alfa. A coleta de dados foi conduzida entre setembro e outubro de 2024, por meio de entrevistas estruturadas com gestores regionais e da aplicação do questionário Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) aos consultores de vendas, integrando percepções qualitativas e dados quantitativos em um mesmo diagnóstico.

Este artigo busca contribuir para a literatura ao oferecer evidências empíricas sobre a aplicação do modelo de liderança situacional em uma equipe comercial real, destacando tensões entre estilos de liderança predominantemente relacionais e a heterogeneidade dos níveis de maturidade dos liderados. Do ponto de vista prático, os resultados pretendem subsidiar propostas de ações de desenvolvimento gerencial voltadas ao aprimoramento da flexibilidade comportamental e do diagnóstico situacional de gestores em contextos de vendas.

O texto está organizado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a revisão da literatura sobre liderança e liderança situacional; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados; a quarta expõe e discute os resultados da pesquisa; e a quinta reúne as considerações finais, destacando contribuições, limitações e propostas para investigações futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LIDERANÇA COMO PROCESSO DE INFLUÊNCIA

A liderança pode ser compreendida como um processo de influência exercido em contexto grupal, orientado para a realização de objetivos comuns, configurando-se como um fenômeno social. Nessa perspectiva, liderar não se restringe à ocupação de uma posição formal de autoridade, mas envolve, principalmente, mobilizar pessoas, coordenar esforços e direcionar comportamentos de modo intencional para o alcance de resultados organizacionais (Stoner, 1985; Bergamini, 2009; Chiavenato, 2014).

Nas organizações, a liderança assume papel estratégico, uma vez que a atuação de gestores afeta diretamente a articulação dos recursos humanos, o engajamento das equipes e a capacidade de resposta diante de contextos competitivos e de mudança. Moscovici (1995) destaca que as organizações sociais necessitam de líderes competentes para sua sobrevivência e desenvolvimento, enquanto Chiavenato (1998) ressalta que a liderança está presente em todos os tipos de organização humana e em seus diversos níveis hierárquicos.

Apesar da diversidade de definições, há certo consenso na literatura quanto a dois elementos centrais do fenômeno: a liderança envolve necessariamente um grupo de pessoas e se estrutura a partir



de um processo intencional de influência. Bergamini (2009) sintetiza esse entendimento ao afirmar que a liderança é, simultaneamente, um fenômeno grupal e um processo de influência exercido pelos líderes sobre seus seguidores.

Entretanto, a liderança não pode ser tratada como condição estática ou como atributo universalmente válido em qualquer situação. Autores como Lund, Carpilovsky e Cavalcanti (2005) e Charan, Drotter e Noel (2018) argumentam que não existe uma fórmula única para o exercício eficaz da liderança, tampouco consenso absoluto sobre suas dimensões específicas, o que reforça a importância de abordagens que considerem não apenas características do líder, mas também o contexto e o perfil dos liderados.

2.2 EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS TEÓRICAS

Historicamente, os estudos sobre liderança evoluíram a partir de diferentes enfoques. Em um primeiro momento, predominaram as abordagens centradas nos traços pessoais do líder, nas quais a liderança era associada a características supostamente inatas, como carisma, coragem, autoconfiança e capacidade de decisão (Bergamini, 1994). Essa perspectiva, embora importante para o desenvolvimento inicial do campo, mostrou-se limitada por pressupor a existência de um perfil ideal de líder aplicável de forma ampla e independente da situação.

Posteriormente, ganharam espaço as abordagens voltadas ao comportamento do líder, com foco naquilo que o líder faz, e não apenas naquilo que ele é. Nessa direção, destacam-se os estudos de Lewin, difundidos por Robbins (2014), que identificaram três estilos básicos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire. Também sob essa ótica se inserem as contribuições de Likert, retomadas por Bergamini (2009), ao propor sistemas gerenciais graduados segundo o nível de confiança do gestor em relação a seus subordinados.

Embora tenham ampliado a compreensão sobre a relação entre comportamento gerencial e desempenho das equipes, essas abordagens ainda se mostraram insuficientes para explicar por que determinados estilos podem ser eficazes em alguns contextos e inadequados em outros. Como observa Biech (2011), o estudo isolado dos traços ou dos comportamentos do líder não bastava para compreender a eficácia da liderança, o que impulsionou o desenvolvimento das chamadas teorias situacionais, que incorporam o papel dos liderados e das condições ambientais na análise do fenômeno.

2.3 LIDERANÇA SITUACIONAL E MATURIDADE DOS LIDERADOS

Entre as formulações mais influentes da abordagem situacional destaca-se o modelo de liderança situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard (1988; 2013). Segundo esses autores, a liderança eficaz não decorre da adoção permanente de um único estilo, mas da capacidade do gestor ajustar seu comportamento conforme o nível de desenvolvimento do liderado diante de uma tarefa



específica. O comportamento do líder pode variar em duas dimensões principais: orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento.

No modelo, o fator situacional central é o grau de maturidade (prontidão) ou desenvolvimento do liderado, conceito que não se refere à maturidade em sentido amplo, mas à combinação entre capacidade e disposição para executar determinada tarefa. A maturidade de trabalho está relacionada ao conhecimento, habilidade e experiência do indivíduo na função, enquanto a maturidade psicológica envolve motivação, interesse, confiança e disposição para assumir responsabilidades (Hersey; Blanchard, 1988).

A partir da combinação dessas duas dimensões, os autores propõem quatro níveis de maturidade (prontidão). O nível M1 corresponde a liderados com baixa capacidade e baixa disposição, situação comum entre profissionais iniciantes ou inseguros, que demandam maior direção do líder. O nível M2 refere-se a indivíduos com baixa ou moderada capacidade, mas com disposição para aprender e executar, necessitando de orientação e apoio. O nível M3 caracteriza liderados com maior conhecimento e experiência, mas com oscilação de interesse, autoconfiança ou comprometimento, exigindo menos direção e maior suporte relacional. Finalmente, o nível M4 reúne liderados com alta capacidade e alta disposição, aptos a atuar com elevado grau de autonomia.

Com base nesses níveis de maturidade (prontidão), o modelo sugere quatro estilos de liderança. O estilo E1 – Determinar combina alta orientação para a tarefa e baixa orientação para o relacionamento, sendo indicado quando o liderado apresenta baixa capacidade e baixa disposição, requerendo instruções claras e supervisão próxima. O estilo E2 – Persuadir associa alta orientação para a tarefa e alta orientação para o relacionamento, sendo apropriado para situações em que o liderado necessita de direção, mas também se beneficia de apoio e incentivo para desenvolver sua capacidade. O estilo E3 – Compartilhar caracteriza-se por baixa orientação para a tarefa e alta orientação para o relacionamento, reduzindo o controle diretivo e ampliando o apoio socioemocional. Nessa condição, líder e liderado compartilham decisões, cabendo ao líder facilitar a comunicação e esclarecer objetivos, enquanto o liderado, mais experiente, contribui com a definição dos meios para atingi-los. Já o estilo E4 – Delegar combina baixa orientação para a tarefa e baixo apoio relacional, sendo adequado para liderados com alta maturidade, que possuem competência e comprometimento suficientes para conduzir a atividade com autonomia, demandando do líder sobretudo a definição de resultados esperados.

Em termos sintéticos, o modelo pressupõe uma relação direta de adequação entre estilos e níveis de maturidade: E1 tende a ser mais compatível com M1; E2, com M2; E3, com M3; e E4, com M4. Essa lógica de correspondência constitui o núcleo analítico da liderança situacional e fundamenta a avaliação de coerência entre comportamento gerencial e perfil dos liderados, aspecto central da investigação aqui proposta.



2.4 LIDERANÇA SITUACIONAL EM EQUIPES DE VENDAS

A aplicação da liderança situacional mostra-se especialmente pertinente em contextos organizacionais marcados por diversidade de competências, experiências e níveis de autonomia entre os membros da equipe. Em ambientes comerciais, é comum a coexistência de profissionais experientes e autônomos com outros em fase de aprendizagem, o que tende a exigir dos gestores maior flexibilidade na definição do grau de direção e apoio oferecido a cada colaborador.

No caso da Empresa Alfa, a atuação dos consultores de vendas em diferentes regiões do país e a presença de distintos níveis de desenvolvimento tornam particularmente relevante a análise da adequação entre estilos de liderança e maturidade dos liderados. O modelo de Hersey e Blanchard (1988; 2013) oferece, nesse contexto, uma base teórica consistente para examinar se os gestores ajustam, ou não, sua atuação às exigências situacionais colocadas pelas equipes comerciais.

Adicionalmente, o uso do instrumento Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) permite operacionalizar empiricamente os estilos de liderança previstos no modelo, identificando estilos predominantes e secundários a partir da percepção dos liderados. Ao articular essa mensuração com a classificação dos níveis de maturidade dos consultores, torna-se possível analisar o grau de alinhamento entre comportamento gerencial e desenvolvimento da equipe, bem como identificar potenciais desalinhamentos que possam comprometer a efetividade da liderança e o desempenho coletivo.

Dessa forma, a liderança situacional constitui o eixo teórico deste estudo, por oferecer não apenas uma interpretação conceitual da relação entre líder e liderado, mas também um referencial analítico aderente ao problema de pesquisa, centrado no alinhamento entre estilos de liderança e níveis de desenvolvimento de consultores de vendas em um contexto organizacional real.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, por buscar gerar conhecimentos voltados à compreensão e à solução de problemas práticos relacionados à gestão de pessoas e aos processos de liderança no contexto organizacional da Empresa Alfa (Gil, 2008). Quanto aos objetivos, o estudo possui caráter exploratório e descritivo, uma vez que procura aprofundar o entendimento sobre a aplicação da liderança situacional em um contexto real e, ao mesmo tempo, descrever os estilos de liderança adotados pelos gestores e os níveis de desenvolvimento dos consultores de vendas, sem estabelecer relações causais diretas entre as variáveis investigadas (Triviños, 1987; Vergara, 2016).

A abordagem metodológica adotada é mista, pois articula procedimentos qualitativos e quantitativos de forma complementar. A dimensão qualitativa permite compreender as percepções dos gestores acerca de seus estilos de liderança e do desenvolvimento dos consultores, enquanto a dimensão quantitativa possibilita sistematizar as respostas dos liderados por meio do questionário



Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD), favorecendo a identificação dos estilos predominantes e secundários de liderança no contexto investigado (Creswell, 2014).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa configura-se como um estudo de caso único, desenvolvido na Empresa Alfa, organização atuante no mercado nacional de alimentos saudáveis e presente nas cinco regiões do Brasil. O estudo de caso mostra-se adequado quando se pretende examinar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não se apresentam de forma claramente definida, como ocorre na análise das práticas de liderança e de sua adequação ao nível de desenvolvimento das equipes (Yin, 2015).

O universo da pesquisa compreendeu todos os gestores regionais e consultores de vendas da Empresa Alfa em exercício no período da coleta. Em razão do número reduzido de participantes, optou-se pela realização de um censo, contemplando a totalidade do universo pesquisado: quatro gestores e quinze consultores de vendas (Lakatos; Marconi, 2017; Gil, 2008). Essa opção permitiu ampliar a abrangência interna da investigação e reduzir perdas de representatividade no contexto específico analisado.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2024, por meio de dois instrumentos principais, de modo a contemplar as dimensões qualitativa e quantitativa do estudo. No plano qualitativo, foram realizadas entrevistas estruturadas com os quatro gestores regionais, com o objetivo de identificar os estilos de liderança adotados, bem como suas percepções sobre o nível de desenvolvimento dos consultores sob sua supervisão (Minayo, 2014). As entrevistas buscaram reunir informações sobre capacidade técnica, experiência, autonomia, motivação e desempenho dos liderados, elementos posteriormente utilizados para a classificação dos níveis de maturidade.

No plano quantitativo, foi aplicado aos consultores o questionário Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD), também conhecido na literatura como Leader Adaptability and Style Inventory (LASI), instrumento originalmente associado ao modelo de Hersey e Blanchard e voltado à identificação de estilos de liderança e à adaptabilidade do líder frente a situações organizacionais distintas (Blanchard; Zigarmi; Zigarmi, 2013; Hersey; Blanchard, 1988). O instrumento é composto por 12 situações hipotéticas, cada uma acompanhada de quatro alternativas de resposta, associadas aos estilos E1, E2, E3 e E4. A partir do gabarito de tabulação, foi possível identificar o estilo predominante e o estilo secundário de cada gestor com base na percepção de seus liderados.

A classificação dos níveis de maturidade dos consultores foi realizada a partir das entrevistas com os gestores, considerando dois critérios centrais: capacidade técnica, expressa por formação, experiência e desempenho; e disposição psicológica, representada por motivação, interesse e



autonomia. Com base nesses critérios, os consultores foram distribuídos nos níveis M1, M2, M3 e M4, conforme os pressupostos do modelo de liderança situacional adotado no estudo.

Para o tratamento dos dados qualitativos, utilizou-se a análise de conteúdo, por permitir a organização, sistematização e interpretação dos relatos dos gestores, com vistas à identificação de aspectos relevantes sobre liderança e desenvolvimento da equipe (Bardin, 2011). Esse procedimento contribuiu para sustentar a compreensão do contexto organizacional e complementar os achados obtidos por meio do questionário aplicado aos consultores.

Os dados quantitativos obtidos por meio do questionário LEAD foram organizados e tabulados em planilha eletrônica, sendo posteriormente submetidos a análises estatísticas descritivas, com a finalidade de caracterizar os estilos de liderança predominantes e secundários dos gestores e sua relação com os níveis de maturidade dos consultores. Para tanto, foram calculadas frequências absolutas e relativas, percentuais e distribuídas as respostas em tabelas e gráficos, permitindo visualizar a composição das equipes e o alinhamento entre os estilos de liderança identificados e os níveis de desenvolvimento dos liderados. A análise quantitativa teve, portanto, caráter descritivo-interpretativo, buscando oferecer um diagnóstico da adequação, ou inadequação, entre o comportamento de liderança percebido pelos consultores e as exigências situacionais previstas no modelo teórico adotado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES E SECUNDÁRIOS ENTRE OS GERENTES

Com base nos dados obtidos através do questionário Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder (LEAD), desenvolvido por Hersey e Blanchard (1988), foi possível identificar os estilos predominantes e secundários de liderança dos quatro gerentes regionais da Empresa Alfa, conforme demonstrado na tabela 1:

Tabela 1 – Estilos Predominantes e Secundários de Liderança dos Gerentes Regionais

Gerente	Estilo Predominante	Estilo Secundário
A	E3	E2
B	E3	E2
C	E2	E3
D	E2	E3

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A predominância dos estilos E2 (Alta tarefa/Alta relação) e E3 (Baixa tarefa/Alta relação) revela que os gestores da Empresa Alfa demonstram elevada orientação para aspectos relacionais, comunicação e apoio às suas equipes. Segundo Hersey e Blanchard (1988), tais estilos são eficazes para liderar colaboradores em estágios intermediários de maturidade, especialmente os situados nos níveis M2 e M3.



No entanto, ao aprofundarmos a análise, torna-se evidente um padrão de rigidez nos estilos adotados, sem variação clara em função da maturidade da equipe. Gestores A e B adotam o estilo E3, mais voltado ao apoio e incentivo, mas com baixa orientação técnica, o que pode ser ineficaz para consultores em M1 ou em tarefas de alta complexidade. Gestores C e D, por sua vez, adotam E2, estilo mais equilibrado, mas ainda insuficiente para atender às demandas de liderados em extremos de maturidade, como M1 e M4.

A ausência dos estilos E1 (Alta tarefa/Baixa relação) e E4 (Baixa tarefa/Baixa relação) na atuação dos gestores evidencia uma baixa capacidade de adaptação comportamental, comprometendo a efetividade da liderança em situações de necessidade de direção intensa ou de delegação total.

4.2 NÍVEL DE MATURIDADE DOS LIDERADOS

A maturidade dos consultores foi determinada a partir de entrevistas com os gerentes, considerando dois critérios: capacidade técnica (formação, experiência e desempenho); e disposição psicológica (motivação, interesse e autonomia). Os resultados estão sistematizados na tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Níveis de Maturidade dos Consultores – Geral e por Gerente

Consultores	Nível de Maturidade	Gerente	Estilo de Liderança
1	M3	A	E3
2	M3		
3	M3		
4	M2		
5	M4	B	E3
6	M3		
7	M4		
8	M1		
9	M1		
10	M2	C	E2
11	M3		
12	M2		
13	M4	D	E2
14	M1		
15	M4		

Fonte: Elaborado pelos autores

O gerente A lidera uma equipe composta por consultores com maturidade M2 (25%) e M3 (75%), o que exigiria uma alternância entre os estilos de liderança E2 e E3. Considerando que o estilo predominante do gerente é E3, e o estilo secundário é E2, há uma boa coerência entre os estilos adotados e o estágio de desenvolvimento da equipe. Contudo, é importante ficar atento à inclusão de novos colaboradores com baixa maturidade (M1) e ao acompanhamento da evolução dos consultores M3 para o nível M4, o que exigiria a adoção do estilo E4, que ainda não foi observado no perfil do gestor.

Uma situação semelhante ocorre com o gerente C, que lidera consultores com maturidade M2 (67%) e M3 (33%). Este gerente apresenta um estilo predominante E2 e um secundário E3, o que



também demonstra alinhamento com as necessidades atuais da equipe. No entanto, é crucial ressaltar a importância de um monitoramento contínuo da evolução dos membros com maturidade M3, que podem alcançar o nível M4, além de se preparar para a eventual chegada de profissionais em M1.

Quando se trata do gerente B, percebe-se uma diferença clara entre os estilos que ele adota e as maturidades da equipe. Ele lidera consultores nos níveis M1 (40%), M3 (20%) e M4 (40%), o que exige que ele alterne entre os estilos E1, E3 e E4. No entanto, o estilo que ele mais utiliza é o E3, com o E2 como secundário, o que não se alinha bem com a diversidade de perfis da equipe. Manter esses estilos pode causar confusão para os profissionais com baixa maturidade (M1) e desmotivação para os consultores mais autônomos (M4), prejudicando o desempenho do grupo como um todo.

A falta de coerência fica ainda mais clara no caso do gerente D, cuja equipe é formada por 33% de consultores em M1 e 67% em M4. O estilo predominante dele é o E2, com o E3 como secundário, que não são adequados para esses extremos de maturidade. Como já mencionado, usar estilos intermediários para colaboradores que estão começando ou que são altamente maduros pode levar a insegurança, frustração e queda no desempenho profissional.

A distribuição dos níveis de maturidade entre os consultores das equipes revela um cenário bastante diversificado: temos 3 profissionais no nível M1, 4 em M2, 4 em M3 e 4 em M4. Essa configuração exige que os gestores adotem uma liderança extremamente flexível, capaz de se adaptar a diferentes perfis de colaboradores. No entanto, notou-se que os estilos de liderança utilizados estão limitados aos níveis E2 e E3, o que sugere um descompasso entre o comportamento dos líderes e as reais necessidades dos liderados.

Segundo Hersey e Blanchard (1988), a eficácia da liderança está diretamente ligada à habilidade do líder de adaptar seu comportamento ao nível de maturidade dos liderados. Além disso, Chiavenato (2004) destaca que a flexibilidade comportamental é uma das principais competências de um líder eficaz.

4.3 DISCUSSÃO DOS ACHADOS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados apontam que, no contexto analisado, os gestores da Empresa Alfa tendem a concentrar sua atuação em estilos intermediários de liderança, principalmente E2 e E3, independentemente da composição de maturidade das equipes. Esse padrão contrasta com o pressuposto central da liderança situacional, segundo o qual a eficácia do líder está associada à capacidade de ajustar o comportamento aos diferentes níveis de desenvolvimento dos liderados, variando entre maior direção (E1), combinação de direção e apoio (E2), compartilhamento de decisões (E3) e delegação (E4).

Quando confrontados com a distribuição de maturidade dos consultores, os estilos observados revelam um quadro ambíguo. De um lado, gerentes A e C demonstram coerência relativa com o



modelo, ao adotarem predominantemente estilos compatíveis com equipes formadas majoritariamente por consultores em M2 e M3, o que sugere algum grau de sensibilidade às demandas de desenvolvimento intermediário. De outro, a ausência de estilos mais diretivos (E1) e mais delegadores (E4) indica que a adaptação comportamental não se estende plenamente a situações em que predominam consultores em M1 ou M4, como ocorre de maneira mais acentuada nas equipes dos gerentes B e D.

Esse descompasso ajuda a explicar por que o modelo de liderança situacional, ainda que conhecido e referendado na literatura, nem sempre se traduz em prática gerencial plenamente ajustada às exigências do contexto. A rigidez no uso de estilos intermediários pode refletir tanto preferências pessoais dos gestores quanto limitações na capacidade de diagnóstico situacional e na segurança para transitar entre comportamentos mais diretivos ou mais delegadores. Em equipes de vendas, marcadas por metas desafiadoras, alta exposição a pressões de desempenho e heterogeneidade de trajetórias profissionais, essa restrição tende a produzir efeitos diferenciados sobre consultores menos experientes e sobre aqueles que já atuam com maior autonomia.

Do ponto de vista prático, os achados sugerem a necessidade de a Empresa Alfa investir em ações sistemáticas de desenvolvimento gerencial voltadas à ampliação da flexibilidade comportamental e ao aperfeiçoamento do diagnóstico de maturidade das equipes. Iniciativas como programas de formação baseados em estudos de caso, simulações de situações de liderança com feedback estruturado, coaching gerencial e acompanhamento periódico dos níveis de desenvolvimento dos consultores podem favorecer o uso mais intencional e variado dos estilos previstos pelo modelo situacional.

Além disso, a heterogeneidade observada entre os gestores quanto ao grau de alinhamento entre estilo e maturidade indica que a organização poderia se beneficiar de espaços formais de aprendizagem coletiva, nos quais experiências de liderança mais coerentes com o modelo sirvam de referência para outros gerentes. Ao promover a troca de práticas, a reflexão conjunta sobre decisões de liderança e a discussão de resultados vinculados ao desempenho das equipes, a empresa tende a fortalecer uma cultura de gestão mais consciente das implicações do ajuste (ou do desalinhamento) entre comportamentos gerenciais e níveis de desenvolvimento dos liderados.

5 CONSIDERAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança adotados pelos gestores da Empresa Alfa e os níveis de desenvolvimento dos consultores de vendas sob sua supervisão. Com base na articulação entre entrevistas estruturadas com os gestores e aplicação do questionário LEAD aos consultores, os resultados indicaram que os estilos predominantes de liderança



identificados entre os gerentes regionais concentram-se nos perfis E2 e E3, caracterizados por maior ênfase nos aspectos relacionais e de apoio à equipe.

Os achados também evidenciaram que a distribuição dos níveis de maturidade dos consultores é heterogênea, com presença de profissionais classificados nos níveis M1, M2, M3 e M4, o que demanda dos gestores elevada capacidade de adaptação comportamental. Apesar disso, observou-se que os estilos efetivamente percebidos pelos liderados permanecem restritos a E2 e E3, sem ocorrência dos estilos E1 e E4, sugerindo um padrão de relativa rigidez na atuação gerencial. Tal configuração mostrou-se mais aderente às equipes com predominância de maturidade intermediária, como nos casos dos gerentes A e C, e menos compatível com equipes compostas por perfis mais extremos de desenvolvimento, como verificado entre os gerentes B e D.

Esses resultados reforçam o pressuposto central da liderança situacional de que a efetividade da liderança depende da capacidade do gestor de ajustar seu comportamento ao nível de desenvolvimento dos liderados. No caso estudado, a coexistência de diferentes níveis de maturidade nas equipes comerciais revelou que a adoção recorrente de estilos intermediários pode limitar a adequação da liderança às exigências situacionais, especialmente em contextos que demandam maior direção, no caso de profissionais menos maduros, ou maior delegação, no caso de consultores mais autônomos.

Do ponto de vista prático, o estudo sugere que a Empresa Alfa pode se beneficiar da implementação de ações voltadas ao desenvolvimento da flexibilidade gerencial, com ênfase no aprimoramento do diagnóstico situacional e na ampliação do repertório comportamental de seus líderes. Nesse sentido, programas de treinamento, simulações gerenciais com feedback estruturado e acompanhamento sistemático da evolução dos consultores podem contribuir para um alinhamento mais consistente entre estilo de liderança e estágio de desenvolvimento da equipe.

Como contribuição do estudo, destaca-se a aplicação do modelo de liderança situacional em um contexto organizacional real, especificamente na área comercial de uma empresa com atuação nacional, permitindo evidenciar empiricamente tensões entre o estilo percebido dos gestores e a diversidade de maturidade dos liderados. Ainda que não tenha sido objetivo testar causalmente o impacto da liderança sobre o desempenho, os resultados oferecem subsídios analíticos relevantes para a compreensão do ajuste entre liderança e desenvolvimento profissional em equipes de vendas.

O estudo apresenta, entretanto, algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de caso único, o que restringe a generalização dos achados para outros contextos organizacionais. Em segundo lugar, a classificação dos níveis de maturidade dos consultores baseou-se na percepção dos gestores, o que pode introduzir elementos de subjetividade na categorização dos liderados. Além disso, a análise quantitativa assumiu caráter descritivo, o que



permite identificar padrões e tendências, mas não estabelecer associações estatísticas mais robustas entre as variáveis investigadas.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos com amostras mais amplas e em diferentes setores organizacionais, de modo a comparar a aplicação da liderança situacional em contextos diversos. Sugere-se, ainda, o emprego de delineamentos longitudinais e de procedimentos quantitativos mais robustos, capazes de examinar com maior precisão as relações entre estilos de liderança, níveis de desenvolvimento dos liderados e indicadores de desempenho individual e coletivo.



REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2015.
- BIECH, Elaine. The ASTD leadership handbook. Alexandria, VA: ASTD Press, 2011.
- BLANCHARD, Ken; ZIGARMI, Patricia; ZIGARMI, Drea. Leadership and the one minute manager: increasing effectiveness through situational leadership II. Updated ed. New York: William Morrow, 2013.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. O pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DENZIN, Norman K. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. New Jersey: Transaction Publishers, 2012.
- FIELD, Andy. Discovering statistics using IBM SPSS statistics. 5. ed. London: Sage Publications, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Dewey E. Management of organizational behavior: leading human resources. 10. ed. Boston: Pearson, 2013.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Management of organizational behavior: utilizing human resources. 5. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LUND, Myrian; CARPILOVSKY, Marcelo; CAVALCANTI, Vera Lúcia. Liderança e motivação. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- NORTHOUSE, Peter G. Leadership: theory and practice. 9. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- TRIVIÑOS, Augusto N. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projeto e relatório de pesquisa. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



ANEXOS

ANEXO A - Questionário LASI (Leader Adaptability and Style Inventory) ou LEAD (Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder)

A seguir, estão descritas determinadas situações organizacionais. Leia-as cuidadosamente e faça um **CÍRCULO** em volta da letra que indica a opção que mais se aproxima da forma de ser e de agir de seu líder.

Ao analisar as situações, pense na possível atuação do seu líder frente à equipe.

1	Ultimamente os subordinados não vêm respondendo a uma conversa amigável e evidente preocupação do líder com o bem-estar dos liderados. O desempenho da equipe está entrando em colapso.	<ul style="list-style-type: none"> a) Acentua o emprego de procedimentos uniformes e as necessidades de execução das tarefas. b) Coloca-se à disposição para debates, mas sem fazer pressão. c) Fala com os subordinados e depois define metas. d) Propositalmente não intervém.
2	Observa-se que o desempenho da equipe está melhorando. O líder tem se certificado de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis padrões.	<ul style="list-style-type: none"> a) Empenha-se numa interação amigável, mas continua a assegurar-se de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis e padrões. b) Não adota nenhuma providência definida. c) Faz o que estiver ao seu alcance para que o grupo se sinta importante e envolvido. d) Enfatiza a importância de prazos e tarefas.
3	Integrantes do grupo não conseguem resolver sozinhos um problema. Normalmente o líder os deixa agir sozinhos. O desempenho do grupo e as relações interpessoais têm sido boas.	<ul style="list-style-type: none"> a) Envolve o grupo e, simultaneamente, empenha-se na busca da solução do problema. b) Deixa que a equipe trabalhe sozinha. c) Age rápida e firmemente para corrigir e redirecionar. d) Encoraja o grupo a trabalhar no problema e fica à disposição para discussão.
4	O líder está considerando uma mudança maior. Seus subordinados têm um registro excelente de realizações. Respeitam a necessidade de mudança.	<ul style="list-style-type: none"> a) Permite que o grupo participe no desenvolvimento da mudança, mas sem pressionar. b) Anuncia mudanças, implementando-as a seguir com supervisão cuidadosa. c) Permite que o grupo formule sua própria orientação. d) Incorpora recomendações do grupo, mas você dirige a mudança.
5	O desempenho do grupo tem decaído nos últimos meses. Membros do grupo têm-se mostrado indiferentes à consecução dos objetivos. No passado, redefinir papéis tem auxiliado nesses casos. Tem sido necessário lembrá-los permanentemente de terminar suas tarefas a tempo.	<ul style="list-style-type: none"> a) Ajuda o grupo a formular a sua própria orientação. b) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que os objetivos sejam atingidos. c) Redefine os objetivos e supervisiona atentamente; d) Envolve o grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.
6	O líder encontrou uma situação administrada com eficiência. O administrador anterior era de uma linha mais "firme". Você quer manter a produtividade, mas gostaria de começar a humanizar o ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> a) Faz o possível para que o grupo se sinta importante e envolvido; b) Enfatiza a importância de prazos e tarefas; c) Propositalmente não intervém; d) Permite que o grupo se envolva na tomada de decisões, mas sempre cuidando de que se atinjam os objetivos.



7	O líder está avaliando implantar grandes mudanças na estrutura organizacional. Integrantes do grupo têm feito sugestões a respeito de mudanças serem desnecessárias. O grupo tem demonstrado flexibilidade em suas atividades do dia-a-dia.	<ul style="list-style-type: none"> a) Define a mudança e supervisiona atentamente; b) Consegue a aprovação do grupo a respeito da mudança e permite que os integrantes do grupo organizem a sua implementação. c) Está disposto a efetuar as mudanças conforme recomendado, mas mantém o controle da implementação. d) Evita o confronto, deixa o assunto assim.
8	O desempenho do grupo e as relações interpessoais são boas. O líder se sente um tanto inseguro em razão da falta de orientação dada por ele ao grupo.	<ul style="list-style-type: none"> a) Deixa o grupo prosseguir assim; b) Debate a situação com o grupo e depois deflagra as mudanças necessárias. c) Adota providências no sentido de orientar os subordinados na execução do trabalho de uma maneira bem definida. d) Fica atento para não desgastar as relações chefe/subordinado por uma orientação excessiva.
9	O chefe do seu líder indicou-o para assumir a coordenação de uma força-tarefa que está muito atrasada no que se refere à apresentação das recomendações de mudanças que lhe foram solicitadas. O grupo não está muito certo dos seus objetivos. O comparecimento às reuniões tem sido baixo. As reuniões viraram encontro social. Todos os integrantes do grupo tem o potencial para dar uma boa contribuição.	<ul style="list-style-type: none"> a) Deixa a equipe trabalhar sozinha; b) Incorpora as recomendações da equipe, mas cuida de que se atinjam os objetivos. c) Redefine os objetivos e mantém uma supervisão atenta. d) Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.
10	Seus subordinados, que em geral demonstram capacidade para assumir responsabilidades, não estão reagindo à recente redefinição de padrões do líder.	<ul style="list-style-type: none"> a) Permite a participação do grupo na redefinição de padrões, mas sem fazer pressão; b) Redefine os padrões e supervisiona atentamente; c) Evita o confronto, sem exercer pressão; d) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que se atinjam os novos padrões.
11	O líder foi promovido a um novo cargo. O supervisor anterior não se envolvia nos assuntos do grupo. O grupo tem-se mostrado eficiente na execução de suas tarefas e direcionamento. Os inter-relacionamentos do grupo são bons.	<ul style="list-style-type: none"> a) Adota providências no sentido de orientar os subordinados em direção ao trabalho, de maneira bem definida. b) Faz os subordinados participarem do processo decisório e reforçar as boas contribuições. c) Debate o desempenho passado com o grupo e depois examina a necessidade de novas práticas. d) Continua deixando o grupo agir sozinho.
12	Informações recentes indicam algumas dificuldades internas entre os subordinados. O grupo tem apresentado um elevado índice de realização. O pessoal vem efetivamente mantendo os objetivos a longo prazo. Eles têm trabalhado em harmonia no passado. Todos estão bem qualificados para a tarefa.	<ul style="list-style-type: none"> a) Tenta explicar sua solução aos subordinados e examina a necessidade de novas avaliações. b) Deixa que os integrantes do grupo desenvolvam sozinhos uma solução. c) Age com rapidez e firmeza para corrigir e reorientar. d) Fica disponível para o debate, mas tem o cuidado de não prejudicar as relações chefe/subordinado.

Fonte: Hersey e Blanchard (1974); Schneider (2005) e Oliveira (2009).



ANEXO B - Gabarito para tabulação dos resultados do Questionário LASI

(Hersey e Blanchard - Tabela AMPLITUDE)

Assinale a alternativa escolhida (A, B, C ou D) para cada uma das 12 situações propostas. A seguir, conte o número de escolhas em cada coluna E1, E2, E3 e E4. O(s) seu(s) estilo(s) predominante(s) caracteriza-se pela coluna com maior número de escolhas.

		<i>(Classificação do Estilo) Alternativas de Ação</i>			
		<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>
1	A	E	B	D	
2	D	A	E	B	
3	E	A	D	B	
4	B	D	A	E	
5	E	B	D	A	
6	B	D	A	E	
7	A	E	B	D	
8	E	B	D	A	
9	E	B	D	A	
10	B	D	A	E	
11	A	E	B	D	
12	E	A	D	B	
Total:					

(Hersey e Blanchard - Tabela ADAPTABILIDADE)

Novamente, assinale a alternativa escolhida (A, B, C ou D) para cada uma das 12 situações propostas. Some todos os valores conservando o sinal (+/-).

Baseado na teoria de efetividade do líder de Reddin, escores de -1 a -24 são inefetivos e escores de +1 a +24 são efetivos.

<i>Situações</i>	<i>Alternativas</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
<i>Situação 1</i>	+2	-1	+1	-2
<i>Situação 2</i>	+2	-2	+1	-1
<i>Situação 3</i>	+1	-1	-2	+2
<i>Situação 4</i>	+1	-2	+2	-1
<i>Situação 5</i>	-2	+1	+2	-1
<i>Situação 6</i>	-1	+1	-2	+2
<i>Situação 7</i>	-2	+2	-1	+1
<i>Situação 8</i>	+2	-1	-2	+1
<i>Situação 9</i>	-2	+1	+2	-1
<i>Situação 10</i>	+1	-2	-1	+2
<i>Situação 11</i>	-2	+2	-1	+1
<i>Situação 12</i>	-1	+2	-2	+1
Subtotal				
Resultado Final				

Fonte: Hersey e Blanchard (1974) e Schneider (2005).

