

TOMADA DE DECISÃO DIANTE DO CONFLITO: ASPECTOS ÉTICOS DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA

DECISION-MAKING AND CONFLICT: ETHICAL ASPECTS OF LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF A PHARMACEUTICAL COMPANY

Recebido em 19.01.2026 Aprovado em 25.03.2026

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/mf72yk72>

Ilton Luiz Assi

iltonluizassi@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas/Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) – São Paulo/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-7849-0316>

Almir Martins Vieira

almir.vieira@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas/Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) – São Paulo/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-0523-3976>

Resumo

Este caso para ensino busca desmistificar a liderança heroica ao discutir o dilema gerencial entre a ética e o desempenho em uma multinacional farmacêutica. Com dados obtidos por entrevista semiestruturada e análise documental, direciona-se o foco para a gestão de um colaborador-chave em crise de dependência química. Revelam-se os *trade-offs* das decisões adaptativas e suas consequências ambíguas: sobrecarga, frustração e recaída do colaborador. Evidencia-se que a gestão de problemas complexos não tem soluções no comando e controle. Fomenta-se a reflexão sobre os limites da liderança em incerteza, o custo humano das escolhas e a importância da inteligência emocional, do raciocínio indutivo e da flexibilidade cognitiva na adaptabilidade gerencial.

Palavras-chave: Liderança adaptativa. Gestão ética. Tomada de decisão. Complexidade organizacional.

Abstract

This teaching case seeks to demystify heroic leadership by discussing the managerial dilemma between ethics and performance within a pharmaceutical multinational. Based on one semi-structured interview and document analysis, the case focuses on managing a key employee facing addiction. The narrative reveals the trade-offs of adaptive decisions and their ambiguous consequences: team overload, unmet goals, and employee relapse. We highlight that managing complex problems fails top-down command-and-control solutions, fostering reflection on leadership limitations under uncertainty, the human cost of decisions, and the importance of emotional intelligence, inductive reasoning, and cognitive flexibility in managerial adaptability.

Keywords: Adaptive leadership. Ethical management. Decision making. Organizational complexity.

Introdução

Alberto, gerente de distrito (GD) em uma multinacional farmacêutica, enfrentou um dilema que nenhum manual de gestão poderia resolver. João, seu colaborador, competente tecnicamente e responsável por 27% do resultado do distrito, revela estar em crise de dependência química. Afastá-lo significaria impactar os resultados da equipe e comprometer o cumprimento das metas – bastante agressivas. Mantê-lo trabalhando representa risco ético, legal e humano. Entre a pressão por resultados e a responsabilidade pelo bem-estar de seu colaborador, Alberto precisava decidir.

Este caso de ensino explora esse dilema gerencial em um contexto organizacional caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, em que o exercício da liderança, baseado em modelos tradicionais de comando e controle, falha sistematicamente (Bass & Bass, 2008; Syamsir *et al.*, 2025).

A relevância deste caso reside na interseção entre a responsabilidade ética e a pressão por resultados, entre o cuidado individual e o bem-estar coletivo, entre a ordem (comando) e a adaptação emergente. Buscamos desmistificar a noção de liderança heroica em cenários de crise, contextos em que decisões tomadas sob urgência e incerteza produzem consequências ambíguas, muitas vezes não intencionais, envolvendo todos os stakeholders. A Liderança adaptativa (Aouad *et al.*, 2024; Heifetz *et al.*, 2009) e a Liderança Complexa (Uhl-Bien & Arena, 2017; Walker *et al.*, 2024) enfatizam que a eficácia gerencial depende da capacidade de processar informações de forma social e cognitiva, respondendo a desafios que demandam mudança de comportamento, não apenas soluções técnicas.

Além disso, a literatura aponta que, em situação de crise, a liderança ética é um fator fundamental para a gestão de resultados de curto e longo prazo, bem como para a longevidade organizacional através da construção de relações de confiança. Portanto, a ética é o amálgama do exercício da liderança adaptativa e do bem-estar relacional da organização (Babalola *et al.*, 2016; Shiundu, 2024).

O dilema de Alberto, que precisa gerir os resultados organizacionais, e o desafio de gerir e manter o sigilo sobre a dependência química do funcionário-chave (João) exemplificam a gestão do custo humano da adaptação e da mudança (Pandey *et al.*, 2025). A situação de João, que, apesar de sua competência técnica, apresenta comportamento problemático, é responsável por 27% dos resultados do distrito e gerou desgaste e sobrecarga ao coletivo, testando os limites da liderança ética de Alberto diante da pressão das metas e da negativa de recursos adicionais pela diretoria.

O caso é um dilema gerencial genuíno (Costa & Vieira, 2013), sem respostas heroicas, que convida estudantes e profissionais a refletir sobre os *trade-offs* inevitáveis da liderança em contextos de alta complexidade e adaptabilidade, em que toda decisão acarreta custos humanos e onde o fracasso pode ser tão instrutivo quanto o sucesso.

O Caso

Contexto: a indústria farmacêutica e o papel do gerente de distrito

A Indústria Farmacêutica Brasileira (IFB) apresenta faturamento anual superior a R\$ 160,7 bilhões e gera cerca de 120 mil empregos diretos, contribuindo significativamente para o desenvolvimento do país. São 226 organizações, 509 classes terapêuticas, 1.905 princípios ativos, 6.979 produtos comercializados e 6,07 bilhões de embalagens comercializadas em 2024. A alta regulamentação imposta a esse tipo de organização não diminui sua capacidade competitiva nem sua orientação a objetivos agressivos de vendas e de resultados. As empresas do setor operam sob intensa pressão por desempenho, especialmente em um contexto de mudanças constantes nas regulamentações sanitárias, de concorrência acirrada entre laboratórios nacionais e multinacionais e de crescente demanda por inovação e qualidade (Cerqueira & Gomes, 2025).

A FarmLab (nome fictício) é uma organização com faturamento anual próximo de R\$ 500 milhões. Com 270 funcionários – sendo 110 na força de vendas – atua de forma consistente em praticamente todas as regiões brasileiras. Possui foco nas seguintes especialidades médicas: Clínica Médica, Geriatria, Oncologia e Dermatologia. Seu portfólio de produtos é um misto de inovação e tradição, com produtos consagrados e elevada aceitação geral.

A IFB, seja nacional ou multinacional, caracteriza-se por sistemas de gestão hierárquicos e departamentalizados que estabelecem uma clara cadeia de comando que se estende do nível executivo até a força de vendas. Essa estrutura, embora promova eficiência administrativa e conformidade regulatória, contrasta com a natureza altamente ágil, volátil e competitiva do mercado farmacêutico. O ambiente necessita de uma articulação constante e consistente entre a rigidez interna e a dinâmica externa do mercado.

A função de Gerente de Distrito (GD) – cargo de confiança – exemplifica esse papel nevrálgico, pois é o elemento de ligação entre a institucionalização da missão, do valor e da visão da organização, transformando planos estratégicos em ação e em resultados sustentáveis. O GD deve prover recursos e garantir condições de trabalho adequadas, o que está diretamente ligado à exigência de que as metas sejam alcançadas dentro de estritos limites éticos e legais, em um mercado altamente regulado. É especificamente nesse limiar, entre ordem e adaptação, entre ética e resultado, entre o individual e o coletivo, que o caso de Alberto se torna relevante.

O representante é o ponto de ligação entre a organização e o cliente – o ponto de execução. Na IFB, também é considerado cargo de confiança, pois possui autonomia de trabalho e agenda para a sua rotina diária. Contudo, cada visita deve seguir as orientações organizacionais quanto ao tom, à forma, ao conteúdo e à frequência da comunicação a ser dada a cada cliente, dependendo da especialidade. Essas premissas funcionais são treinadas e regidas pelas áreas de Marketing, Treinamento, Jurídico e RH. A sequência de comunicação de cada produto recebe uma ordem de prioridade definida pelo departamento de marketing, que deve ser rigorosamente seguida, de acordo com o investimento de cada produto.

Alberto: entre a ética e a flexibilidade

Alberto construiu sua carreira de mais de 20 anos desde a base, iniciando como representante comercial até alcançar a posição de Gerente de Distrito (GD). Seu estilo de liderança busca equilibrar a diretividade com abertura ao diálogo fundamentado. Conhecido por defender vigorosamente seus colaboradores frente à diretoria, sempre com base em evidências concretas, conquistou respeito pela ética e pela integridade, sendo o primeiro líder da força de vendas a receber o prêmio “Exemplo de Integridade na Gestão”.

Sua postura e estilo geram entusiasmo em times de alta performance, mas também tensão. Marcos, seu superior direto, considerava Alberto rígido demais, uma percepção que se tornaria central no dilema que se aproximava. Pois em ambientes ambíguos, a eficácia da liderança depende tanto do raciocínio dedutivo quanto do indutivo, tanto da firmeza ética quanto da flexibilidade adaptativa (Boyar *et al.*, 2023; Goleman, 2005). Alberto conduzia sua equipe de 15 colaboradores sob a perspectiva transformacional (Bass & Bass, 2008), abordagem que seria testada de forma que jamais imaginou.

João: competência técnica e fragilidade comportamental

João chegou à FarmLab, transferido de outra unidade do grupo, com experiência e maturidade na gestão setorial. Agora é responsável pelo maior e mais estratégico setor da distrital de Alberto. Sua solidez aparente, contudo, mascarava uma fragilidade acentuada pelo isolamento decorrente de sua transferência e por seu comportamento inconsistente, às vezes arrogante e impaciente, que gerava tensão latente em Alberto e na equipe.

João adotava uma estratégia de trabalho focada em um produto por vez em cada visita, o que gerava atritos com as diretrizes da organização. Na verdade, era um mecanismo de controle para lidar com sua ansiedade. Sua competência técnica até então era indiscutível e reconhecida. Contudo, sua dificuldade em aceitar a liderança de Alberto e sua desorganização crônica criavam atritos constantes, e um ciclo de perda gradual de “consistência” e de resultados tornou-se notável, manifestando-se na redução do foco, atrasos nos relatórios e obrigações diárias, redução considerável no número de visitas efetivas e até ocorrências de trânsito incomuns.

Sinais que acenderam um alerta para Alberto e para o departamento de recursos humanos, levando a uma situação que passou de uma simples questão de desempenho a um complexo dilema que envolveria responsabilidade ética, saúde mental e gestão de crise, envolvendo múltiplos atores e agentes.

Sinais de alerta e sondagens frustradas

A queda gradual no desempenho de João sinalizava um desafio adaptativo, não técnico (Heifetz *et al.*, 2009; Naseer, 2023). Sob a perspectiva da liderança transformacional, Alberto liderava 15 colaboradores e indagou João múltiplas vezes sobre o que estava ocorrendo, buscando tratá-lo como um indivíduo único, oferecendo consideração individualizada (Bass & Bass, 2008). As respostas eram sempre evasivas. João, com sua dificuldade em aceitar a liderança e tendência à arrogância, desviava-se do contexto, minimizava os problemas, atribuía falhas a fatores externos. Sua fragilidade permanecia oculta sob a máscara da competência técnica.

A decisão de Alberto de recuar e iniciar uma documentação mais detalhada, em vez de confrontar, refletia uma intuição adaptativa: criar espaço para que João pudesse processar sua crise sem pressão imediata. Contudo, a urgência e a importância do resultado exigiam raciocínio indutivo e a capacidade de agir com informação incompleta (Boyar *et al.*, 2023).

João não está bem nem física nem mentalmente. Tal afirmação chega a Alberto por meio de um cliente, que considera muito João, assim como o próprio Alberto. Foi uma conversa muito franca entre o cliente e Alberto, que ocorreu em um congresso. Tal ambiente, utilizado pela indústria para reforçar relações, apresentar inovações e reforçar marca institucional e dos produtos, proporcionou liberdade a este cliente, pois estar longe de seu ambiente profissional e de sua rotina diária do consultório, lhe proporcionou segurança, tempo e a atenção necessária por parte de Alberto para expor, de forma clara e honesta, suas considerações sobre a situação de João.

Descoberta: mais uma peça do quebra-cabeça

Alberto estava no saguão do hotel-sede do congresso, entre uma palestra e outra, quando o Doutor Henrique (nome fictício), um dos principais clientes de João, cliente respeitado e parceiro comercial de longa data, o abordou com uma expressão preocupada.

- Alberto, posso falar com você. Sobre João.

Alberto percebeu, pelo tom, que não se tratava de uma conversa comercial de rotina. Sentaram-se em poltronas afastadas do fluxo de pessoas. O médico hesitou por alguns segundos, diante do silêncio de Alberto, antes de começar.

- Olha, Alberto, eu não sei se devo dizer isso, mas o João não está bem. Nem física nem mentalmente. Eu sou médico há trinta anos; já vi muitos casos. O João está com um problema sério. Não sei se é álcool, medicamento ou as duas coisas. Mas ele não está bem.

Alberto sentiu o estômago apertar. Mais uma peça do enorme quebra-cabeça que ele vinha montando há meses se encaixa subitamente, e a “figura” fica um pouco mais clara.

- O senhor pode me dar mais detalhes, Dr. Henrique? O que o senhor observou?

O Dr. Henrique percebe o interesse de Alberto e continua com mais segurança.

- Nas últimas visitas, ele tem chegado ao consultório com aparência descuidada, às vezes com hálito de álcool e comportamento, no mínimo, estranho. Em duas ocasiões distintas, ele confundiu informações básicas sobre os produtos, coisas que ele domina perfeitamente. Na semana passada, ouvi uma discussão mais ríspida com as secretárias e, para meu espanto, João estava descontrolado, irritado e até agressivo. Não é o João que conheço há anos.

Alberto agradece a confiança e as informações oferecidas de bom grado pelo cliente amigo, que certamente foram dadas com a melhor intenção em relação a João. Que, para Alberto, somava-se e alinhava-se às percepções e às evidências adquiridas e documentadas.

Dois dias após o congresso, Alberto agenda o acompanhamento individual com João, como de praxe. Durante seu acompanhamento, geralmente realizado em dois ou três dias consecutivos, discutiram-se números e planos. Em um ambiente de aparente normalidade – apesar do visível desconforto de João com a sua presença –, Alberto tenta abordar o tema.

- João, como você está? Pessoalmente, digo. Está tudo bem?

- Está tudo ótimo, Alberto. Por que a pergunta?

Alberto tenta ser mais direto, mas sem ser contundente.

- João, se houver qualquer coisa, pessoal, familiar, saúde, você sabe que pode contar comigo, certo? A empresa dispõe de recursos e programas de apoio.

João interrompe, com um sorriso forçado e um tom levemente irritado.

- Alberto, agradeço a preocupação, mas está tudo bem. Não preciso de ajuda. Só preciso de um pouco mais de tempo para ajustar as estratégias do setor. Só isso.

Essa tentativa de Alberto fracassa. Em primeiro lugar, Alberto, em suas sondagens, não é contundente o suficiente para expressar suas suspeitas com uma abordagem parcimoniosa e cuidadosa, e talvez excessivamente cuidadosa. Em segundo lugar, João não se abre espontaneamente nem revela sua situação real, o que desvia do contexto abordado. A situação torna-se bastante delicada para Alberto, e definir um limite entre a ajuda e a intromissão na vida pessoal se torna uma linha tênue que exige cuidado e ética. Alberto recua.

O ponto de inflexão: a admissão de João

O recuo de Alberto, que a princípio foi considerado um fracasso, surtiu o efeito desejado três meses depois. Nos meses seguintes, a situação de João deteriorou-se visivelmente: resultados, comunicações e tarefas foram explicitamente negligenciados. Em agosto daquele ano, após um incidente que quase lhe tirou a vida na estrada, João finalmente ligou para Alberto. Era uma sexta-feira à tarde, e Alberto estava em um congresso em outro estado, atende a ligação de João que com uma voz embargada diz:

- Alberto, eu preciso falar com você. Pessoalmente. É urgente.

- Claro, João, contudo, estou em um congresso que termina no domingo, quando retorno para casa. Podemos nos encontrar na segunda-feira de manhã, pode ser?

- Sim Alberto.

Normalmente, Alberto utilizava suas segundas-feiras para análises e planejamento, mas essa iria ser bem diferente.

Alberto vai ao encontro de João, numa reunião marcada em um local público – um café – que proporcionava privacidade, mas não isolamento. João, chega, consideravelmente atrasado, com aparência descuidada, olhos vermelhos e mãos trêmulas. Alberto pede um café, e busca acalmar João, e afirma:

- João, calma... não há nada que não possamos resolver juntos.

João começa a chorar, uma reação inesperada para Alberto, o colocando em uma situação delicada, considerando o local onde estavam. E finalmente admite seu problema.

- Alberto, tenho um problema, um problema sério. Eu sou dependente químico. Esse vício eu tenho desde a adolescência. Eu estava, de certa forma, controlado, mas agora vejo que não há controle algum; não consigo fazer isso mais sozinho. Preciso de sua ajuda. Eu vou perder tudo: meu emprego, minha família, minha vida.

Para Alberto, tudo aquilo era muito, muito mais do que ele suspeitava. Mas manteve a compostura.

- João, obrigado por se abrir e por confiar em mim. Por mais doloroso que isso possa lhe parecer, você fez a coisa certa. Vamos buscar solução juntos. A empresa possui recursos, como havia dito, e os programas de tratamento estão no escopo de nosso RH. Você não vai perder o emprego. Mas precisa aceitar ajuda profissional. Você aceita?

- Alberto, sim, aceito. Não aguento mais.

Essa externalização do real e urgente problema de João funcionou como um ponto de inflexão na gestão de Alberto, forçando a emergência de uma nova dinâmica no sistema organizacional.

A formalização da crise: reunião com a diretoria e stakeholders

Alberto agiu prontamente. Organizou uma reunião com a diretoria e o Gerente Nacional – seu superior –, disfarçada como um projeto piloto de marketing para preservar a confidencialidade do assunto. O senso de urgência de todos contribuiu para que a reunião fosse realizada dois dias após a convocação de Alberto.

Participaram Alberto, seu superior Marcos, o Diretor, o Diretor de RH e João. A reação às declarações de João foi um choque, e ele admitiu publicamente sua dependência e solicitou ajuda da empresa para tratamento. Apesar da estrutura hierárquica e formal da organização, foi unânime: todos geraram um senso inicial de estabilidade e compreensão da situação, além do compromisso de geri-la, o que expõe lacunas importantes.

O conflito vertical: Alberto e diretoria

Absorvido o impacto das duras revelações, o Diretor de RH, juntamente com o Diretor Médico, toma a palavra e passa a expor a estrutura que a organização possuía e que seria disponibilizada para João. Para surpresa de Alberto e de ambos que validavam o processo de intervenção, João interrompe e apresenta reivindicações específicas, retiradas de sua pesquisa prévia – das políticas da organização, assim como da própria legislação sindical –, bem como da indicação de seu irmão médico, para que seu tratamento seja iniciado.

As reivindicações eram: prorrogação da data de internação para pelo menos mais 30 dias, pois havia um feriado prolongado muito próximo que ele gostaria de aproveitar com a família, escolher a clínica especializada específica, que ele já havia analisado, mas sabia que não era conveniada pela empresa, não iria se desfazer de seu celular, particular e da empresa, assim como dos outros meios de comunicação.

Prontamente, Marcos acata todas as exigências; o Diretor-Geral não interfere, apenas observa. As exigências de João e o impulso de Marcos de ultrapassar o bom senso no debate sobre o que seria ou não possível geram um clima mais tenso e desconfortável para todas as partes interessadas.

Alberto expressou discordância explícita com as concepções a João, postura respaldada pelo Diretor médico e pelo RH da organização, uma vez que, para cumpri-las, todas as políticas e protocolos já aprovados estariam sendo desconsiderados. Especificamente, o Diretor Médico afirma que o suporte à dependência química é um processo geralmente longo e que essa não é a forma ideal de iniciá-lo. Tanto Alberto quanto o Diretor médico foram vencidos; Marcos acata todas as condições impostas por João. Consequentemente, modificações significativas no planejamento formal do afastamento atrasaram o início do tratamento por quase 60 dias.

Esse conflito vertical evidenciou a dificuldade em conciliar a liderança administrativa, formal e hierárquica com as demandas adaptativas emergentes do caso, nas quais o gerente de distrito e a expertise técnica do médico foram preteridos pela decisão do alto escalão (Bass & Bass, 2008; Uhl-Bien & Arena, 2017; Walker *et al.*, 2024). O afastamento de João foi então formalizado, com prazo de retorno de seis meses.

O desafio da comunicação: transparência x privacidade

A comunicação do afastamento gerou um intenso debate, consumindo múltiplas reuniões entre a diretoria e Alberto, devido às discordâncias quanto à forma e à abrangência da informação. Predominou a decisão por uma

comunicação tangencial à equipe, limitando a informação aos problemas emocionais e enfatizando o apoio organizacional, com o objetivo claro de proteção relacional e ética de João.

Essa escolha representou outro *trade-off* significativo: priorizar a privacidade de um indivíduo sobre a transparência do contexto, um dilema que expôs as tensões entre a ética do cuidado e a gestão da confiança da equipe.

A comunicação aos clientes de João teria o mesmo conteúdo transmitido à equipe, contudo, de forma reativa e limitada, minimizando o risco de exposição externa. Nesta fase, a postura séria e íntegra de Alberto foi fundamental, pois a equipe, assim como os clientes mais próximos, confiara e acatara as informações recebidas, com o desejo de uma rápida melhora para João, o que sustentaria, pelo menos por um tempo, a resiliência e o comprometimento da equipe na entrega dos resultados.

Sobrecarga: o custo humano da adaptação

Um novo contexto se aproxima rapidamente. O contraste entre a proteção individual oferecida a João, as decisões e as implicações operacionais foram severas. O setor de João, responsável por quase um terço dos resultados da distrital, apresenta perda de mercado constante, o que impacta diretamente o distrito.

A solicitação de Alberto por um novo recurso humano para gerir a carteira do setor durante o afastamento de João foi negada pela diretoria – uma derrota significativa para Alberto e sua equipe. As metas inalteradas e a necessidade de redistribuir um percentual considerável do setor de João entre os demais, causaram desconforto geral. Apesar do desafio aceito, a equipe enfrentou seis meses de resultados inferiores ao esperado e, sobretudo, uma sobrecarga crônica.

A expectativa de Alberto de que o setor produziria um resultado inercial, pois clientes fiéis continuariam prescrevendo os produtos, mesmo sem representante ativo, não se confirmou. Pelo contrário, Alberto testemunhou uma queda vertiginosa do *market share* do setor e de seu distrito, sistematicamente levados pelos concorrentes. Tal decisão administrativa, focada na contenção de custos em detrimento da capacidade de adaptação da equipe, comprometeu o desempenho, tanto quantitativo quanto qualitativo, da equipe como um todo.

Era explícito o esgotamento de toda a equipe. A sensação de que nada que fizessem os aproximaria do objetivo estipulado torna-se um mantra silencioso. Somada à “percepção” de que as prioridades estavam em João e não na equipe, explícita a falta de reciprocidade, que só aumenta o volume desse mantra frustrante. Sendo testada não apenas por abstrações ou por concepções teóricas distantes, Alberto vive e sente na pele a equipe trabalhando diariamente em seu limite máximo de resistência e capacidade, sem o ajuste funcional devido. Funcionando em um ambiente de incerteza, o custo humano da adaptação torna-se tão real quanto a frustração de Alberto.

O retorno de João: esperança e realidade

Um retorno muito esperado após sete meses de ausência. Mas também um momento em que a realidade agressiva da competitividade do mercado se impõe às expectativas da liderança – o mercado nunca espera. Diante dessa agressividade inerente, o retorno de João ao distrito trouxe o que a equipe mais desejava: previsibilidade e uma sensação de equilíbrio funcional.

Imediatamente, o desgaste emocional coletivo é reduzido consideravelmente, como relatado por Alberto: “[...] tirou toneladas de nossos ombros”. Todos acreditavam que, com a competência técnica de João de volta ao jogo, os resultados teriam uma curva ascendente bastante aguda. Todos estavam enganados, e essa reação de alta expectativa é retratada na literatura como um mecanismo de defesa organizacional; em vez de evoluir com a crise, os agentes buscam o refúgio no status quo anterior, que sistematicamente prioriza a segurança do antigo equilíbrio, o que impede a aceitação de novas realidades contextuais (Uhl-Bien, 2011a).

O desempenho de João nos primeiros 90 dias evidenciou um profundo desajuste em relação às demandas do mercado reconfigurado, com uma contribuição marginal de apenas 12% para os resultados globais do distrito. Ou seja, o setor de João apresenta aproveitamento de mercado inferior a 50%. Revelam-se uma resistência

sistemática à atualização de processos e uma dificuldade latente em decodificar o cenário competitivo, fatores agravados por uma postura excessivamente conservadora diante das flutuações de demanda. Ao negligenciar o rigor do trabalho comercial para se refugiar em interações sociais improdutivas em suas visitas, João demonstrou estar preso a uma autoimagem de sucesso que já não encontrava lastro na realidade prática de seu setor, ele não estava mais no topo

A realidade do ecossistema competitivo não apenas testou o valor estratégico do território, mas também agiu como um prisma que evidenciou as fragilidades adaptativas não apenas de João, mas também de todo o grupo gerencial. João, especificamente, em sua reintegração no território, é sabotado por uma assimetria cognitiva: apresenta barreiras à absorção do novo portfólio e dos fluxos processuais reconfigurados em sua ausência.

João sucumbe ao que a teoria organizacional chama de inércia estrutural, em que a rigidez diante das mutações do mercado o impedia de decifrar as manobras da concorrência junto aos seus clientes prioritários, justificando seu fraco e demorado aproveitamento de mercado. Soma-se a esse contexto que a prática das interações comerciais revela um sintoma alarmante: o deslocamento do objeto transacional para o puramente social. Com o tempo de visita cada vez mais restrito com seus clientes, esse investimento desmedido entre a confraternização e o foco comercial mostra-se como uma tentativa antiquada de validar seu capital social, claramente erodido.

A recaída: emergência fracassada

Os resultados setoriais estão muito aquém das possibilidades. Alberto havia decidido, novamente, que priorizaria os poucos recursos financeiros do distrito no setor de João. Outra tentativa de alavancar os resultados da distrital que fracassa, por meio da evolução e da recuperação do setor de João. Em sua entrevista, Alberto retrata que, mesmo com sua experiência e conhecimento em gestão, repete o erro que, de certa forma, é o mesmo cometido pela diretoria ao ceder às reivindicações de João no início dessa jornada.

A situação do distrito fica ainda pior quando Alberto, em acompanhamento com João, se torna mais insistente e direto, e João se abre: “Eu estou em um processo de recaída”. O anúncio da recaída de João, 9 meses após seu retorno, atingiu Alberto e a organização como uma onda de choque, abalando significativamente ambos.

Para Alberto, a notícia trouxe a sensação avassaladora de um fracasso pessoal, um luto gerencial por um projeto de recuperação no qual havia empenhado imenso capital emocional, relacional e ético. Questões borbulham a mente de Alberto: O que eu poderia ter feito diferente? Deveria ter sido mais contundente nas primeiras sondagens? Deveria ter lutado mais contra a diretoria pelas concessões a João? Deveria ter solicitado um recurso adicional com mais veemência? Deveria ter sido mais transparente com a equipe desde o início? Deveria ter monitorado João mais de perto após o retorno? A manutenção de seu número lhe expôs, de forma indevida, às condições precedentes à sua primeira internação?

O evento marca o que a teoria define como uma emergência fracassada (Crevani *et al.*, 2021; Uhl-Bien & Arena, 2017), em que o esforço de adaptação não consegue se institucionalizar em uma nova ordem estável. A falha na reabilitação de João serve como um lembrete pragmático das limitações da liderança diante de problemas complexos de alto custo humano. Não há heróis na complexidade.

A equipe, que havia suportado seis meses de sobrecarga durante o primeiro afastamento e mais nove meses de desempenho abaixo do esperado após o retorno de João, agora enfrentaria um novo ciclo de afastamento e sobrecarga? Qual seria o risco de perda de talentos que o distrito poderia enfrentar?

O sentimento de Alberto é de desânimo, descrença e questionamento. Valeu a pena todo o esforço que fizemos? A empresa vai nos apoiar ou nos sobrecarregar de novo? Por que dar a João mais uma chance? O questionamento de Alberto passa a ser: quem está liderando, o indivíduo ou a equipe? A confiança em sua liderança, antes alta, começa a se fragmentar.

O desfecho: diante do novo desafio

A eficácia gerencial em crises não depende apenas da vontade do líder, mas também de uma “coconstrução” contínua entre o seguidor, o contexto e os sistemas de apoio. Não há liderança heroica em contextos complexos,

mas sim idas e vindas em busca da melhor oportunidade decisória, em um emaranhado de caminhos que podem transformar fracassos em aprendizado, em oportunidades de revisão de processos e em resiliência na gestão das repercussões junto a todos os stakeholders.

Diante desse novo desafio, em um cenário comercial e gerencial diferente, Alberto enfrenta agora questões ainda mais complexas, como:

Qual seria a postura e o posicionamento diante de sua diretoria?

Aceitar um novo ciclo de afastamento de João sem recursos adicionais?

Confrontar a diretoria e exigir mudanças nas políticas?

Propor o desligamento de João, mesmo com o custo humano?

Como reconstruir a moral e a confiança da equipe?

Como comunicar a recaída de João de forma ética e transparente?

Como gerir o luto coletivo e a sensação de esforço desperdiçado?

Como equilibrar a compaixão por João com a justiça para a equipe?

Como lidar com o próprio luto gerencial?

Como processar a sensação de fracasso pessoal?

Como manter a integridade e os valores éticos em um contexto que parece puni-los?

Como continuar liderando com autenticidade após uma derrota tão significativa?

Qual o papel da liderança diante de problemas sem solução heroica?

Até onde vai a responsabilidade do líder?

Como equilibrar humanidade e performance quando ambos parecem mutuamente excludentes?

Como navegar entre a ordem, a *compliance*, as metas, a hierarquia e a adaptação, a flexibilidade, a emergência e o cuidado humano?

Este caso não tem a intenção de oferecer respostas fáceis. Sua discussão não apenas expõe as tensões, os dilemas e os custos humanos da liderança em contextos complexos, mas também proporciona conhecimento sobre uma boa parte do cotidiano de um líder, que navega entre o conhecimento e o desconhecimento, certezas e incertezas, acertos e erros, envolvendo agentes diversos. E deixa para reflexão a pergunta central: em um ambiente BANI, onde a liderança heroica tende ser um mito e os problemas adaptativos não têm soluções técnicas prontas, como um líder deve navegar entre a ética e o desempenho, entre o individual e o coletivo, entre a ordem e controle e a adaptação, sabendo que qualquer decisão terá, inevitavelmente, consequências ambíguas e custos humanos intencionais e não intencionais?

Notas de Ensino

A seguir, são apresentados os objetivos educacionais, as fontes de dados, as questões para discussão, com sugestão de um plano de aula, e a fundamentação teórica aplicada ao caso.

Objetivos Educacionais

Como uma ferramenta pedagógica para cursos de Administração de Empresa, especialmente de Liderança, Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Negócios, Ética e Gestão Empresarial e Tomada de Decisão Gerencial. O caso apresenta o dilema gerencial de Alberto, um GD na indústria farmacêutica, que

enfrenta a crise de dependência química de João, colaborador-chave responsável por 27% dos resultados do distrito. O debate aborda especificamente a interseção entre a responsabilidade ética da liderança, a gestão da pressão por resultados organizacionais, a manutenção do bem-estar do indivíduo e da equipe e a tomada de decisão em contextos de alta complexidade e incerteza.

Ao final da aplicação deste caso, espera-se que os alunos sejam capazes de distinguir desafios técnicos de desafios adaptativos na gestão organizacional, compreendendo que problemas complexos não têm soluções quando se utilizam modelos de comando e controle (Heifetz *et al.*, 2009; Uhl-Bien, 2021b; Walker *et al.*, 2024; Vendramine, Nobre & Vieira, 2021).

Que os alunos possam construir e compartilhar, de forma crítica e clara, suas análises dos *trade-offs* envolvidos nas decisões gerenciais em situações de crise. Importante nesta etapa é reconhecer que no exercício da liderança, escolhas eticamente fundamentadas podem gerar consequências ambíguas e custos humanos inevitáveis e não intencionais. Ainda devem avaliar o papel da inteligência emocional e do raciocínio indutivo na liderança adaptativa, especialmente em contextos em que o fluxo de informação é fragmentado, incompleto e de urgência para a tomada de decisão (Boyar *et al.*, 2023; Goleman, 2005; Hazy & Prottas, 2018; Northouse, 2019).

Busca-se, portanto, desmistificar a liderança heroica, refletir sobre o peso das responsabilidades, bem como o impacto e as ramificações de cada decisão tomada em um contexto socialmente compartilhado – uma organização (Allison & Ceciloine, 2016; Cox & Hassard, 2018; Liang *et al.*, 2022).

Liderar dilemas complexos requer sensibilidade ética. O fato de a liderança necessitar decidir em oposição à omissão, como no caso, evidencia que o cotidiano não é apenas de certo e errado, mas sim de escolhas com diferentes graus de benefícios e custos para todos os envolvidos. Por fim, espera-se que compreendam a dinâmica entre estruturas formais e informais da organização, a ordem versus a adaptação, e como essa tensão afeta a capacidade de resposta do líder em situações de crise (Dwinanda *et al.*, 2025). A duração sugerida é de duas horas para aulas de graduação e de três horas para aulas de pós-graduação, com discussão mais aprofundada.

Fontes de Dados e Método

Para o desenvolvimento deste caso de ensino, utiliza-se a abordagem qualitativa, com entrevista semiestruturada presencial exclusivamente com o líder Alberto. Todas as passagens foram retratadas pelo entrevistado de forma espontânea, com foco em sua experiência na gestão da crise de João, incluindo outros detalhes de seu cotidiano. Este caso, portanto, apresenta uma perspectiva predominante: a do líder Alberto.

A coleta de dados baseou-se em uma entrevista de 90 minutos, gravada e transcrita manualmente. Durante esse processo – de transcrição – o cuidado foi além da fala do entrevistado: buscou-se correlacionar o relato verbal às anotações de campo, observando pausas, reações físicas e a postura corporal do entrevistado, para garantir a fidelidade às nuances emocionais observadas.

Para decifarmos a crise de João, o caso articula uma teia de variáveis que vai da cultura corporativa à trajetória e ao estilo de liderança de Alberto como gestor. A “conversa” transita pelo contexto organizacional, o perfil e a trajetória de Alberto como líder e sua auto análise como líder, o perfil comportamental e técnico de João, foi construída uma linha do tempo dos eventos, desde os primeiros sinais até a descoberta, as intervenções, o afastamento, o retorno e recaída, as decisões tomadas e suas justificativas, os conflitos verticais com a diretoria e horizontais com a equipe, as consequências operacionais e emocionais da crise, bem como as reflexões e aprendizados do líder.

Alberto nos forneceu acesso a uma grande quantidade de documentos organizacionais. Acesso que nos permitiu relacionar a narrativa de Alberto, suas anotações e os dados de desenvolvimento de João e do distrito, bem como as políticas e comunicações realizadas entre Alberto e seus superiores e entre Alberto e seus seguidores.

O conhecimento obtido com a entrevista e a análise documental, nos ajudou a compreender toda a lógica adotada no processo de gestão da crise de João, utilizada por Alberto. E assim, realizar a triangulação das

informações fornecidas na entrevista com a documentação formal, como os dados quantitativos de desempenho, as políticas e práticas, a literatura científica e a profunda discussão entre os autores.

Todos os nomes foram alterados para preservar o anonimato, incluindo os de Alberto, João, Marcos, clientes e do RH. Detalhes específicos que pudessem identificar a organização ou os indivíduos foram omitidos ou modificados. O líder entrevistado autorizou formalmente o uso do relato para fins educacionais.

Para a preparação deste trabalho, utilizou-se o DeepL para aprimorar a linguagem e a legibilidade, bem como para efetuar correções gramaticais. Após a utilização dessa ferramenta, todo o manuscrito foi revisado e editado, conforme necessário, e assumem total responsabilidade pelo conteúdo da publicação (Henseler & Schubert, 2025).

Questões para discussão e sugestão de Plano de Aula

Na fase de preparação prévia, antes da aula, os alunos devem realizar a leitura individual do caso, de forma detalhada. A orientação é solicitar aos alunos que leiam o caso, sem pressa e com atenção, e anotem os momentos-chave de decisão de Alberto, os dilemas identificados e as perguntas que surgirem.

Na fase de contextualização e síntese teórica, sugestão de 15 a 20 minutos, o professor apresenta uma síntese dos conceitos teóricos que podem ser utilizados, com o histórico aplicado anteriormente, ou realiza uma introdução de um ou mais tópicos a serem utilizados naquele momento. Os conteúdos a revisar mais importantes incluem: Liderança Adaptativa versus Liderança Tradicional de comando e controle; desafios técnicos versus desafios adaptativos; ambientes VUCA e BANI; Inteligência Emocional na liderança; e ética gerencial e tomada de decisão em zonas cinzentas. O formato é expositivo com apoio de slides.

Na fase de organização dos grupos e distribuição de questões, com duração de aproximadamente 10 minutos, o professor explica a dinâmica de discussão e análise e organiza os grupos.

Em relação ao formato dos grupos, a sugestão é que sejam compostos por, no máximo, cinco alunos – tamanho que dependerá do número total de alunos em sala. A distribuição é feita de modo que cada grupo receba entre duas e três questões específicas para aprofundar, garantindo que todos os temas sejam cobertos.

Na fase de discussão em pequenos grupos, com duração de 30 a 40 minutos, cada grupo discute as questões atribuídas, com o objetivo de identificar e analisar os dilemas centrais, analisar as decisões de Alberto, seus acertos e erros e, na visão de cada grupo, propor alternativas de ação e conectá-los aos conceitos teóricos apresentados.

O papel do professor, neste momento, é circular entre os grupos, fazer perguntas provocativas e estimular o pensamento crítico, alinhando o que está sendo realizado ao objetivo da aula. O produto final é que cada grupo prepare uma síntese de três a cinco minutos para apresentar à sala, em exposição oral.

Na fase de apresentações e discussão plenária, com duração de quarenta minutos, que dependerá do número de grupos formados, cada grupo apresenta suas análises e propostas, com duração máxima de cinco minutos por grupo; esse tempo favorecerá o exercício de síntese e foco argumentativo do grupo.

O papel do professor é conectar as contribuições dos grupos, provocar reflexões adicionais, apontar contradições ou tensões não resolvidas e registrar pontos-chave no quadro ou em slides gerais. O foco não é buscar a resposta certa, e sim explorar e evidenciar a complexidade e os *trade-offs* de cada opção de Alberto e do grupo.

Na fase de síntese e fechamento, com duração de 20 minutos, o professor sintetiza os principais aprendizados da discussão. Os pontos a destacar são:

- 1) Não há solução heroica para problemas adaptativos complexos.
- 2) Toda decisão gerencial tem custos e benefícios distribuídos de forma desigual entre stakeholders;

- 3) A liderança ética não é sobre acertar sempre, mas sobre navegar dilemas com integridade e transparência;
- 4) A importância da inteligência emocional e do raciocínio indutivo em contextos de incerteza deve servir de base para o controle emocional e como forma de ampliar o escopo de análise em momentos críticos.

Como reflexão final, solicitar que cada aluno escreva, em duas a três frases, uma reflexão pessoal sobre pelo menos um ponto específico do que faria se fosse Alberto, que pode ser entregue ao final da aula ou como atividade avaliativa.

Como atividade pós-aula opcional, pode-se solicitar que os alunos escrevam um ensaio de duas a três páginas respondendo a uma das questões mais complexas ou propondo um plano de ação completo para Alberto diante da recaída de João. O formato é ensaio individual, conectando teoria e caso, com prazo a ser estipulado pelo professor.

Para além das próprias indagações de Alberto, a seguir, são sugeridas algumas questões categorizadas por tema e organizadas por complexidade crescente, com o objetivo de estimular o debate crítico e aprofundado sobre o caso.

No bloco de compreensão e identificação:

1ª Questão:

Qual era o dilema central que Alberto enfrentava ao descobrir a dependência química de João?

Quais opções estavam disponíveis para Alberto e quais stakeholders seriam impactados por cada escolha?

2ª Questão:

Considerando o conceito de emaranhamento entre estruturas formais e informais, de que forma a cultura de *compliance* e as metas significativamente elevadas do distrito atuaram como obstáculo ao reconhecimento de que a crise de João era um desafio adaptativo sistêmico, e não apenas um problema técnico de desempenho?

No bloco de análise de decisões e *trade-offs*:

3ª Questão:

Analise a decisão de Alberto de recuar nas sondagens iniciais com João sob a perspectiva da liderança adaptativa. Sua atitude pode ser considerada uma prudência ética e respeito à privacidade ou uma omissão que contribuiu para o agravamento da crise? Justifique sua posição considerando os conceitos de raciocínio indutivo e de espaço adaptativo.

4ª Questão:

O uso de uma comunicação tangencial com a equipe, informando apenas problemas emocionais sem detalhar a dependência química, foi uma medida de proteção relacional indispensável para João ou um erro que minou a confiança coletiva e a qualidade das trocas de um time sobrecarregado? Avalie os *trade-offs* dessa decisão.

No bloco de conflitos e dinâmicas de poder:

5ª Questão:

Alberto, apoiado pelo Diretor Médico, discordou explicitamente das concessões feitas pela diretoria às exigências de João. Contudo, foi vencido pela alta gestão. Analise esse conflito vertical sob a perspectiva da liderança intermediária: quais são os dilemas de um líder que tem expertise técnica e ética, mas não tem poder hierárquico para fazer prevalecer sua posição?

Como isso afeta sua autoridade diante da equipe?

6ª Questão

A diretoria negou o pedido de Alberto por um recurso humano adicional para cobrir o setor de João durante o afastamento de seis meses, mantendo as metas inalteradas. Avalie essa decisão sob a perspectiva da gestão de custos, em comparação à da gestão adaptativa.

Quais foram as consequências de curto e de longo prazo dessa escolha para a equipe, para Alberto e para a organização?

No bloco de liderança adaptativa e inteligência emocional:

7ª Questão

De que forma o emprego do raciocínio indutivo e da Inteligência Emocional por parte de Alberto poderia ter alterado o tempo de resposta ao alerta recebido do cliente no congresso, minimizando o impacto organizacional subsequente?

Proponha ações específicas e alternativas que Alberto poderia ter adotado imediatamente após a conversa com o médico.

8ª Questão

O processo de recaída de João, nove meses após seu retorno, é descrito na literatura como uma emergência fracassada. Diante desse desfecho, você está no lugar de Alberto: como deve gerenciar o luto gerencial, seu próprio e da equipe, reconstruir a moral coletiva e tomar uma nova decisão sobre João, considerando que aspectos da liderança tradicional já não fazem sentido e que a equipe está desmoralizada?

Trabalho – Elabore um plano de ação com o maior nível de detalhe possível, de modo que sua implementação seja factível.

Fundamentação Teórica Aplicada ao Caso

Enquanto Bass e Bass (2008) postulam que deve haver uma transição do comando e controle para a transformação do indivíduo, baseada na influência, na inspiração, no estímulo intelectual e na consideração individualizada, ou seja, uma reconstrução moral do indivíduo, Alberto falha ao aplicar apenas uma dimensão dessa combinação de transformação – considerando o indivíduo frente ao coletivo.

Além disso, para esse tipo de transição, Heifetz e sua equipe (2009) propõem uma diferenciação que ajuda a compreender o caso de João: a separação entre problemas técnicos e desafios adaptativos. No campo técnico, a solução já é conhecida e depende apenas de protocolos e experiência. Se o baixo desempenho fosse uma questão isolada, por exemplo, ferramentas padrão de gestão – como um feedback bem estruturado, um plano de ação e acompanhamento contínuo – seriam suficientes para corrigir a rota.

Em um processo de evolução da compreensão do exercício da liderança contemporânea, em contextos de alta complexidade e incerteza, como o vivenciado por Alberto, demanda-se e ratifica-se a necessidade de ruptura com modelos tradicionais de comando e controle e de uma nova compreensão das relações entre líderes e liderados (LMX) (Graen & Uhl-bien, 1995; Liang *et al.*, 2022).

A dependência química de João exemplifica o desafio adaptativo por excelência. Não há procedimento técnico que solucione a dependência química por parte do gestor, pois, envolve transformação pessoal profunda, suporte sistêmico continuado e aceitação de vulnerabilidade (Ku *et al.*, 2023). A armadilha cognitiva enfrentada por Alberto foi interpretar os sinais inicialmente captados de queda de desempenho como um problema técnico (Boyar *et al.*, 2023; George & Rose, 2025; Walker *et al.*, 2024). A cultura de rígida conformidade, as metas agressivas da indústria farmacêutica e um grupo de 15 colaboradores para gerir reforçam essa interpretação transacional: colaborador com desempenho abaixo do esperado deve receber feedback, documentação e, se necessário, ser substituído; essa é a lógica predominante (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2019).

Assim, quando Alberto retrata que buscava praticar uma liderança transformacional, o contexto o forçava a agir predominantemente de forma transacional, quando se viu diante de um dilema que não cabia nas categorias técnicas disponíveis (Syamsir *et al.*, 2025).

Alberto encontra-se fora do escopo do exercício da liderança adaptativa e complexa. A primeira exige, como diagnóstico, a distinção entre o que é técnico e o adaptativo; a segunda considera, de forma abrangente, o emaranhamento do contexto e de seus impactos. Alberto falha em ambos os diagnósticos (Aouad *et al.*, 2024; Uhl-Bien & Arena, 2017; Walker *et al.*, 2024).

Na dimensão de compreensão do papel do líder sob essas duas perspectivas – adaptativa e complexa – está em criar espaço e mobilização para adaptação e facilitar ou desintegrar o complexo para uma dimensão de complicado, para que essa emergência seja gerida de forma ágil e correta, Alberto hesita em sua ação, e o que de certa forma pareceu ser a geração de espaço, revela-se um grau de omissão que afeta o coletivo. Tal atitude fica evidenciada pela mecânica da resposta de Alberto, que sobre na gestão do desequilíbrio e na orquestração do conflito, pois não compreende o desequilíbrio, seu potencial de amplificação, quais seriam as recombinações mais eficientes em busca da estabilização dessa situação complexa (Aouad *et al.*, 2024; Walker *et al.*, 2024).

Certamente, a análise crítica desse caso não deve “colocar na conta” de Alberto o comprometimento da compreensão da emergência. Quando a diretoria acata todas as exigências de João, ignorando não apenas a expertise de Alberto e do Diretor Médico, assim como, o RH se omite da divergência, é nesse momento que fica evidenciado uma tensão fundamental na liderança intermediária que foi declarado por Alberto: “[...] líderes de nível médio têm responsabilidade sem poder proporcional, precisam mediar entre demandas da alta gestão e as necessidades da equipe, e frequentemente veem suas recomendações tecnicamente fundamentadas serem preteridas por decisões políticas ou financeiras de curto prazo”.

Então, não se trata de ser um *expert* na utilização do raciocínio indutivo, conforme explorado por Boyar *et al.* (2023), e de mostrar sua competência e assertividade cognitiva para inferir padrões gerais a partir de observações específicas, especialmente em contextos de informação incompleta. Tudo isso é colocado em um contexto de “poder, influência e interesse” que foge significativamente à capacidade do líder de média gestão de exercer, de fato, seu papel. No caso de Alberto, essa situação é agravada pelo conflito entre ele e seu superior (Boyar *et al.*, 2023; Graen & Uhl-bien, 1995; Uhl-Bien & Arena, 2017).

Se a “conta” de Alberto não deve ser “debitada” pelo contexto, ela deve ser quando ele (Alberto) não age de forma imediata e forte, pontual e insistente, quando o cliente lhe dá, de bom grado, as peças que faltavam ao seu quebra-cabeça. A literatura sugere que líderes adaptativos precisam desenvolver coragem para agir quando os sinais convergem, mesmo diante de incerteza residual.

A Inteligência Emocional, conceito central na obra de Goleman (2005), é a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções próprias e alheias, aplicando essa compreensão à tomada de decisão. No caso de Alberto, a Inteligência Emocional teria permitido reconhecer não apenas os sinais comportamentais de João, mas também as emoções subjacentes: vergonha, medo de perder o emprego, negação, raiva, descontentamento e, principalmente, a fuga das responsabilidades.

Compreender essas emoções seria fundamental para calibrar a abordagem: ser assertivo sem ser punitivo, oferecer segurança psicológica para que João pudesse admitir o problema. A prática da Inteligência Emocional também seria um pilar para que Alberto gerenciasse suas próprias emoções: a frustração com a diretoria que negou recursos, a raiva diante da recaída de João, o luto gerencial pelo fracasso do projeto de recuperação. Líderes que não processam suas próprias emoções tendem a projetá-las sobre a equipe ou a tomar decisões impulsivas. A capacidade de Alberto de manter compostura e integridade mesmo diante de derrotas sucessivas sugere um nível razoável de Inteligência Emocional, embora a rigidez cognitiva identificada por Marcos indique áreas de desenvolvimento (Goleman, 2005).

A ética gerencial em situações de crise, conforme discutida por Dwinanda *et al.* (2025) e Shiundu (2024), não consiste em encontrar a solução perfeita que satisfaça todos os stakeholders, mas em reconhecer “as batalhas que serão ou não enfrentadas” e assumir responsabilidade pelas consequências e agir com transparência.

Toda decisão de Alberto teve custos:

- Proteger a privacidade de João custou transparência com a equipe;
- Aceitar as concessões da diretoria atrasou o tratamento.
- A falta de recursos adicionais sobrecarregou a equipe.
- Ser prudente nas sondagens iniciais permitiu o agravamento da crise.

Não há decisão sem custo humano em contextos complexos. O líder ético não é aquele que evita todos os custos, o que é impossível, mas aquele que reconhece explicitamente os *trade-offs*, comunica as razões de suas escolhas e assume responsabilidade pelos resultados, incluindo os fracassos. A recaída de João não invalida as decisões de Alberto, mas expõe a limitação fundamental da liderança: nem toda crise pode ser resolvida, nem todo esforço resulta em sucesso, e a eficácia gerencial depende tanto do líder quanto do seguidor, do contexto e dos sistemas de apoio disponíveis (Dwinanda *et al.*, 2025; Shiundu, 2024).

O conceito de emergência fracassada, articulado por Crevani *et al.* (2021) e por Uhl-Bien e Arena (2017), descreve situações em que o esforço de adaptação não consegue se institucionalizar em uma nova ordem estável. No caso de João, a nova ordem esperada era João recuperado, equipe resiliente, resultados restaurados. Mas essa ordem não se consolidou. João recaiu; a equipe está exausta; os resultados permanecem abaixo do esperado.

Emergências fracassadas são inevitáveis em contextos complexos porque a adaptação é um processo não-linear, sujeito a recuos, e porque múltiplos fatores fora do controle do líder influenciam o resultado. O papel do líder diante de uma emergência fracassada não é negar o fracasso nem buscar culpados, mas processar o luto gerencial, extrair aprendizados para a revisão de processos e políticas organizacionais e reconstruir a resiliência coletiva, reconhecendo que o fracasso é parte inerente da liderança em contextos de complexidade (Crevani *et al.*, 2021; Uhl-Bien, 2021b; Uhl-Bien & Arena, 2017).

A comunicação tangencial com a equipe, limitando a informação a problemas emocionais, ilustra um dilema clássico da liderança ética: proteger o indivíduo versus ser transparente com o coletivo (Dwinanda *et al.*, 2025; Shiundu, 2024). A teoria da Troca Líder-Membro, conforme desenvolvida por Graen e Uhl-Bien (1995) e revisitada por Kim *et al.* (2025), postula que relações de alta qualidade entre líder e seguidores dependem de transparência, reciprocidade e construção de confiança.

A solicitação de recursos adicionais negados pela diretoria e a manutenção de metas inalteradas do distrito exemplificam uma decisão focada na gestão de custos de curto prazo que gerou custos ocultos muito maiores de longo prazo: sobrecarga crônica da equipe, queda de desempenho, perda de *market share*, dois turnos, erosão da confiança. A literatura sobre gestão adaptativa, conforme articulada por Pandey *et al.* (2025) e Uhl-Bien (2021), enfatiza que organizações que desejam ser adaptativas devem investir em capacidade de resiliência, recursos, flexibilidade, suporte durante crises.

A contenção de custos imediatos pode parecer racional em uma análise financeira isolada, mas ignora os custos sistêmicos e de longo prazo. Líderes intermediários, como Alberto, precisam desenvolver habilidades de *advocacy*, articular os custos ocultos de decisões de curto prazo em linguagem que a alta gestão compreenda, apresentar dados quantitativos e análises de risco e construir alianças com outros líderes e áreas técnicas para fortalecer sua posição em conflitos verticais (Pandey *et al.*, 2025).

Por fim, a jornada de Alberto desmistifica a liderança heroica. Não há herói neste caso. Alberto cometeu erros, mas também tomou decisões corajosas e éticas, manteve a integridade mesmo quando derrotado pela diretoria e assumiu a responsabilidade pelo fracasso, sem buscar culpados. A liderança em complexidade não é sobre acertar sempre, mas sobre navegar por dilemas com integridade, aprender com fracassos e manter humanidade em contextos que pressionam pela desumanização.

Este é o legado pedagógico do caso: preparar futuros líderes não para o sucesso garantido, mas para a resiliência ética diante da incerteza, da ambiguidade e do fracasso inevitável.

Referências

- Allison, S., & Ceciloine, J. (2016). Paradoxical Truths in Heroic Leadership. In R. Bolden, M. Witzel, & N. Linacre (Eds.), *Leadership Paradoxes: Rethinking Leadership for an Uncertain World* (p. 173). Routledge Taylor & Francis Group.
- Aouad, M., Hastie, M. J., & Karam, V. Y. (2024). Adaptive leadership in crisis: a healthcare system's resilience journey. *BMJ Leader*. <https://doi.org/10.1136/leader-2023-000958>
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2433-z>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free.
- Boyar, S. L., Savage, G. T., & Williams, E. S. (2023). An Adaptive Leadership Approach: The Impact of Reasoning and Emotional Intelligence (EI) Abilities on Leader Adaptability. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(4), 565–580. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09428-z>
- Cerqueira, D. M., & Gomes, K. L. G. (2025). Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico - 2024. *SCMED - ANVISA*, 1–50.
- Costa, L. V., & Vieira, A. M. (2013). Mãe, não quero ser engenheiro! Dilemas de carreira. *Revista Economia & Gestão*, 13(31), 182-200.
- Cox, J. W., & Hassard, J. (2018). From Relational to Relationist Leadership in Critical Management Education: Recasting Leadership Work After the Practice Turn. *Academy of Management Learning & Education*, 17(4), 532–556. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0060>
- Crevani, L., Uhl-Bien, M., Clegg, S., By, R. T., Crevani, L., Uhl-Bien, M., & By, R. T. (2021). Changing Leadership in Changing Times II. *Journal of Change Management*, 21(2), 133–143. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917489>
- Dwinanda, R. R., Utama, A. A. G. S., & Fauziyan, A. (2025). Ethics and Leadership in Crisis Management: A Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 52–64. <https://doi.org/10.38043/jimb.v10i1.6304>
- George, A. J. T., & Rose, S. (2025). Ethical decision-making: Virtues for senior leadership in higher education. *Management in Education*, 39(2), 97–101. <https://doi.org/10.1177/08920206231172027>
- Goleman, D. (2005). *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX). *Management Department Faculty Publications*, 57(Lmx), 30. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>
- Hazy, J., & Prottas, D. (2018). Complexity Leadership: Construct Validation of an Instrument to Assess Generative and Administrative Leadership Modes. *Journal of Managerial Issues*, 30(3), 325.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. In *Cambridge Leadership Associates* (1st ed.). Cambridge University Press.
- Henseler, J., & Schuberth, F. (2025). Should PLS become factor-based or should CB-SEM become composite-based? Both! *European Journal of Information Systems*, 34(3), 551–563. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2024.2357123>

- Ku, Y. C., Chung, H. P., Hsu, C. Y., Cheng, Y.-H., Hsu, F. I.-C., Tsai, Y.-C., Chao, E., & Lee, T. S.-H. (2023). Recidivism of Individuals Who Completed Schedule I Drugs Deferred Prosecution Treatment: A Population-Based Follow-Up Study from 2008 to 2020 in Taiwan. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11469-023-01034-w>
- Liang, W., Lv, C., Yu, Y., Li, T., & Liu, P. (2022). Leader's Implicit Followership and Employees' Innovative Behavior: Chain Mediation Effect of Leader-Member Exchange and Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.815147>
- Naseer, S. (2023). Do high-performance work practices promote an individual's readiness and commitment to change? The moderating role of adaptive leadership. 36(6), 899–916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0036>
- Northouse, P. G. (2019). Leadership Northouse: Theory and Practice Eighth Edition. In *SAGE Publishing* (8th ed.).
- Pandey, B. S., Mohideen, U. K., Afreen, S. A., Sivaprasad, K. I., & Bhatti, K. (2025). The Psychology Of Change Management: Overcoming Resistance In Organizations. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(23), 7847–7854. <https://doi.org/10.64252/yfyhth13>
- Shiundu, T. W. (2024). Ethical Leadership and Its Implications on Decision-Making in Organizations: A Literature Review. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(1), 59–67. <https://doi.org/10.53819/81018102t30131>
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>
- Uhl-Bien, M. (2021a). Complexity and COVID-19: Leadership and Followership in a Complex World. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1400–1404. <https://doi.org/10.1111/joms.12696>
- Uhl-Bien, M. (2021b). Complexity Leadership and Followership: Changed Leadership in a Changed World. *Journal of Change Management*, 21(2), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917490>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Vendramine, M. F. M., Nobre, F. C., & Vieira, A. M. (2021). Como enfrentar a covid-19? O sol de maio vai nos ajudar? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 197-211.
- Walker, S. M., Watkins, D. V., & Earnhardt, M. P. (2024). Complexity Leadership: The Third Decade. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 21(4), 25–47. <https://doi.org/10.33423/jlae.v21i4.7370>