

## **Estilos de Liderança**

Dentre as teorias contemporâneas, os Estilos de Liderança, criados pelo professor de psicologia Daniel Goleman, oferecem um modelo de grande aplicabilidade. Em certa medida, também pode ser considerada uma abordagem situacional por defender que não existe um estilo pior ou melhor. Entretanto, o estilo mais adequado depende um conjunto ampliado de fatores associados a:

- A natureza do trabalho a ser feito
- O perfil de cada liderado ou de cada equipe
- A situação em termos de ambiente, cultura e contexto organizacional

Goleman desenvolveu essa teoria a partir do seu conhecido estudo sobre a inteligência emocional. Partiu da indagação de quais seriam as competências emocionais que teriam mais influência para uma liderança bem-sucedida. Concluiu que as competências emocionais associadas a cada estilo de liderança são muito mais importantes para o sucesso do que as tão propaladas técnicas de liderança, preconizadas por outras teorias. Sua abordagem atingiria o cerne da relação entre líder e liderado, baseado em ressonância emocional.

Essa teoria apresenta seis estilos de liderança que, em tradução livre para o português, podemos chamar de:

- Autoritário
- Visionário
- Democrático
- Afetivo
- Modelador
- Coach (mantido como denominado em inglês, dada a ampla disseminação do termo)

As principais características, vantagens, desvantagens e recomendação de quando o estilo é ou não aplicável são apresentadas a seguir.

## Autoritário

<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Faça o que eu mando!”</li><li>• Tem por objetivo a submissão</li><li>• Não ouve</li><li>• Dá direcionamento e espera ser obedecido, sem questionamentos</li><li>• Estabelece e espera disciplina</li><li>• Tende a ser controlador</li></ul>	<b>Vantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acaba com hábitos que atrapalham a empresa</li><li>• Desperta o pessoal para novas formas de trabalhar</li></ul>
	<b>Desvantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acaba com a flexibilidade e a criatividade</li><li>• Destrói a iniciativa</li><li>• Acaba com o orgulho e a satisfação</li></ul>
<b>Quando usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Numa crise, para promover uma virada ou com gente problemática</li></ul>
<b>Quando não usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deve ser evitado ao máximo, pois é o que tem maior impacto negativo sobre o clima organizacional</li></ul>
<b>Competências emocionais para desenvolver o estilo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desejo de superação</li><li>• Iniciativa</li><li>• Autocontrole</li></ul>

## Visionário

<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Venha comigo!”</li><li>• Mobiliza todos rumo a uma visão</li><li>• Permite e incentiva a inovação</li><li>• Inspira as pessoas</li><li>• Dá uma ordem e explica o porquê</li><li>• Gera comprometimento da equipe com a visão</li><li>• Deixa claro como seu trabalho se encaixa numa visão maior para a organização</li></ul>	<b>Vantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maximiza o comprometimento com metas e a estratégia da organização</li><li>• Melhora todos os aspectos do clima</li></ul>
	<b>Desvantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se, ao tentar ser visionário o gerente se tornar dominador, isso pode minar o espírito igualitário de uma equipe eficaz</li></ul>
<b>Quando usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando a mudança requer uma nova visão ou quando é preciso um rumo claro</li></ul>
<b>Quando não usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando o líder está trabalhando com uma equipe de especialistas ou colegas mais experientes do que ele</li></ul>
<b>Competências emocionais para desenvolver o estilo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoconfiança</li><li>• Empatia</li><li>• Agente de mudanças</li></ul>

## Democrático

<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Qual a sua opinião?”</li><li>• Incentiva o feedback</li><li>• Ouve a opinião dos outros e busca apoio</li><li>• Busca consenso e trabalho em equipe</li><li>• Consegue comprometimento da equipe, através do estímulo à participação</li><li>• Influencia a equipe</li></ul>	<b>Vantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Obtém confiança, respeito e compromisso</li><li>• Aumenta a flexibilidade e a responsabilidade</li></ul>
	<b>Desvantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniões podem se tornar intermináveis e ocorrerem em excesso</li><li>• Adiar a tomada de decisões cruciais</li></ul>
<b>Quando usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando o líder não sabe ao certo qual o melhor rumo a tomar e precisa de ideias e de orientação de colaboradores capacitados</li></ul>
<b>Quando não usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando o pessoal não é competente ou informado o suficiente para dar bons conselhos ou em tempos de crise</li></ul>
<b>Competências emocionais para desenvolver o estilo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboração</li><li>• Liderança de equipe</li><li>• Comunicação</li></ul>

## Afetivo

<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Primeiro, as pessoas”</li><li>• Preza a harmonia e a felicidade da equipe</li><li>• Preza a cooperação</li><li>• Dão mais valor ao indivíduo e aos seus sentimentos do que à tarefa e às metas</li><li>• Facilita a comunicação</li><li>• Traz mais flexibilidade e estimula a inovação</li><li>• Dá às pessoas liberdade para fazer seu trabalho do jeito que julgarem mais eficaz</li></ul>	<b>Vantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tem impacto positivo na moral e no clima</li><li>• Conquista a lealdade da equipe</li></ul>
	<b>Desvantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pode permitir um desempenho fraco e levar o pessoal a se acomodar</li><li>• O líder pode ter dificuldade em punir mesmo quando necessário</li></ul>
<b>Quando usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando necessário apagar arestas numa equipe ou motivar em circunstâncias estressantes</li></ul>
<b>Quando não usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando a equipe for pouco responsável e com baixo comprometimento.</li><li>• Quando este estilo for muito discrepante dos demais líderes.</li></ul>
<b>Competências emocionais para desenvolver o estilo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empatia</li><li>• Relacionamento</li><li>• Comunicação</li></ul>

## Modelador

<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Faça como eu faço, já!”</li><li>• Busca fazer mais, melhor e rápido, e espera que a equipe o siga</li><li>• Estabelece alto padrão de desempenho para si e para a equipe</li><li>• Atua através do exemplo, onde ELE é o padrão a ser seguido</li><li>• Rapidamente identifica quem tem desempenho fraco e exige mais deles</li></ul>	<b>Vantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garante que o trabalho termine dentro do prazo</li></ul>
	<b>Desvantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acredita que cada um deve cuidar de si mesmo – não desenvolve</li><li>• Acaba com o comprometimento, a flexibilidade e a responsabilidade</li></ul>
<b>Quando usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando é preciso obter resultados rápidos de uma equipe altamente motivada e competente</li></ul>
<b>Quando não usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando a equipe não tem competência suficiente ou se é imatura.</li><li>• Quando este estilo for muito discrepante dos demais líderes.</li></ul>
<b>Competências emocionais para desenvolver o estilo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidade</li><li>• Desejo de superação</li><li>• Iniciativa</li></ul>

## Coach

<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Tente isso”</li><li>• Identifica pontos fortes e fracos dos subordinados</li><li>• Incentiva o colaborador a estabelecer metas de desenvolvimento de longo prazo e o ajuda a conceber um plano para atingi-las</li><li>• Dá instrução e feedback constantemente</li><li>• São bons “delegadores” e dão desafios (mais do que tarefas)</li></ul>	<b>Vantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seu impacto no clima e no desempenho é muito positivo</li><li>• As pessoas sabem o que é esperado delas</li></ul>
	<b>Desvantagens</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Exige tempo e dedicação do líder para desenvolver as pessoas</li></ul>
<b>Quando usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando os membros da equipe querem ser orientados e percebem que desenvolver novas habilidades os ajudará a progredir.</li></ul>
<b>Quando não usar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando o colaborador mostra resistência para aprender ou mudar, ou quando o líder não tiver conhecimento para ajudar.</li></ul>
<b>Competências emocionais para desenvolver o estilo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento da equipe</li><li>• Empatia</li><li>• Autoconsciência</li></ul>

Dentre os seis estilos, há estilos que tem ressonância emocional entre líder e liderado. Mas, há também estilos dissonantes. Um dos méritos dessa teoria é não invalidar os estilos dissonantes, reconhecendo sua utilidade. Porém, ressalva-se que, tendo em vista o impacto negativo no clima organizacional, os estilos dissonantes devem ser utilizados parcimoniosamente, em circunstâncias mais críticas e raras.

<b>Estilo</b>	<b>Impacto no clima</b>	<b>Resultado principal</b>	<b>Tipo de equipe</b>	<b>Riscos</b>
<b>Visionário</b>	Muito positivo	Comprometimento	Qualquer	Ineficaz com equipes muito maduras
<b>Coach</b>	Muito positivo	Desenvolvimento	Que quer crescer	Pouco foco no resultado de curto prazo
<b>Afetivo</b>	Positivo	Cooperação	Que preza o clima	Pouco foco no resultado
<b>Democrático</b>	Positivo	Participação	Madura	Pouco direcionamento
<b>Modelador</b>	Negativo	Pressão por resultados	—	Desgaste das relações
<b>Autoritário</b>	Negativo	Medo	—	Silêncio, ausência de iniciativa e subserviência

A conclusão é que o líder deve considerar esses estilos como uma caixa de ferramentas e saber qual é o instrumento adequado a ser utilizado a cada momento e considerar o uso equilibrado da combinação de estilos para alcançar os melhores resultados. Pesquisas realizadas por Goleman em conjunto com a consultoria Hay Group demonstram que os estilos que alcançam os melhores resultados são Visionário, Afetivo, Democrático e Coach.