

ESTILOS DE LIDERANÇA E AS CONTROVERTIDAS TEORIAS

Muito se discute sobre liderança nas redes sociais, pois podemos ver postagens diárias sobre este debate, englobando: definições, estilos, atributos, características e qualidades. O que se percebe é que cada um "fala o que quer" sobre este tema, com maior, menor ou nenhum embasamento científico. Para se ter uma ideia, pesquise no Google "estilos de liderança". Você encontrará artigos apresentando 7 estilos, 3 estilos, 19, 5, 11 e assim por diante. Faça o teste e verifique!

Qual é a origem da confusão? Primeiro, confunde-se liderança com estilo gerencial. Sabe-se que nem todo gerente é um líder; em contrapartida, nem todo líder é um gerente. Segunda fonte de confusão: ter uma especialização não é um estilo de liderança; por exemplo, um artigo menciona "liderança técnica". Isso não é liderança, um profissional com elevada capacidade técnica, pode ser uma autoridade no assunto, tendo portanto, poder para opinar, persuadir e decidir, mas isso não é liderança!

Outro artigo categoriza as lideranças em top-down, bottom-up e lateral. Dentre os estilos de liderança na categoria top-down são citados: analítico, autocrático, burocrático, consultivo-autocrático, diretivo e condutor. Na categoria bottom-up: facilitador, consultivo, carismático e laissez-faire (o tradicional "deixa rolar"). Na categoria lateral: coaching, consensuador (aque busca e consegue consenso), delegante (aquele que delega), democrático, influenciador e apoiador.

Outros estilos encontrados: situacional, transacional, transformacional, transcultural, ágil, visionário, carismático, servidor, comandante, treinador, orientador, desafiador, alquimista, oportunista, diplomático, liberal, estratégico, motivador dentre outros. Evidentemente, que há sinônimos nessa lista, mas a quantidade é crescente...

Quando encontramos nesses artigos a frase instigadora "descubra seu estí-

lo" passa uma ideia de que temos que fazer parte de uma "caixinha" com um estilo único e específico. Lado engano! Ademais, quando se encontra no título do artigo "quando usar cada um deles" é no sentido do seu instrumental, do seu repertório de experiências, e não como se fosse um processo mecânico, de fácil utilização para manipular pessoas.

O PAI DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: DANIEL GOLEMAN

De tudo que foi pesquisado, a abordagem de Goleman, Boyatzis e McKee (2018) é simples, realista e aparente-

mente bem completa. Apresenta seis tipos: visionário, treinador, afetivo, democrático, modelador e coercitivo. Os autores explicam as características destes seis tipos, como esses tipos criam ressonância na organização, o impacto no clima e quando se recomenda sua atuação, conforme Quadro 1, a seguir.

Os autores afirmam que o estilo varia de acordo com a situação e que a escolha deve se basear naquele(s) estilo(s) específico(s) que apresente(m) impacto emocional positivo à equipe. Os autores fazem analogia

Quadro 1 Os seis estilos de liderança

Estilo	Como cria ressonância	Impacto no clima	Quando é recomendado
Visionário	Mobiliza pessoas em direção a objetivos compartilhados	Muito positivo	Quando as mudanças exigem uma nova visão, ou quando uma direção clara é necessária
Treinador	Vincula o que uma pessoa deseja com os objetivos da organização	Altamente positivo	Para ajudar um funcionário a melhorar seu desempenho desenvolvendo habilidades de longo prazo
Afetivo	Cria harmonia conectando pessoas	Positivo	Para solucionar problemas na equipe, motivar em tempos estressantes ou fortalecer ligações
Democrático	Valoriza a contribuição pessoal e obtém dedicação por meio da participação	Positivo	Para conseguir apoio ou consenso, ou contribuições valiosas de funcionários
Modelador	Enfrenta desafios e alcança metas estimulantes	Por ser muitas vezes mal executado, costuma ser altamente negativo	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
Coercitivo	Acalma temores traçando um rumo claro numa emergência	Por ser com frequência mal utilizado, altamente negativo	Em uma crise, para dar o pontapé inicial em um momento de grandes mudanças ou para resolver problemas com funcionários

Fonte: adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee (2018, p.66-82)



DIANTE DESTA CENÁRIO, ACREDITE QUE VOCÊ COMO LÍDER É ÚNICO, COM SUAS POTENCIALIDADES, COM SUAS VIVÊNCIAS, COM SEUS ERROS E ACERTOS, COM SUA BUSCA CONTÍNUA DE ESTAR SEMPRE BEM-PREPARADO!

ao conjunto de tacos de golfe, quando, dependendo da situação (tipo do terreno, vento, inclinação, distância) um se torna mais efetivo que outro, por isso que se utiliza diversos tipos de tacos em uma mesma partida.

Sorondo (2018), especialista argentino em Recursos Humanos e coaching, aborda de forma bem detalhada os seis tipos da abordagem de Goleman, Boyatzis e McKee, trazendo duas contribuições. Primeira, a nomenclatura em idioma espanhol parece bem mais adequada: formador (para o treinador), afiliativo (para o afetivo), imitativo (para o modelador) e autoritário (para o coercitivo); visionário e democrático não tiveram alterações na nomenclatura.

A segunda contribuição de Sorondo é que o autor esclarece que temos uma "maneira geral" para liderar e "alternativas" para isso. A "maneira geral" tem a ver com "nós somos", enquan-

to "as alternativas" representam "as melhores respostas que temos para um dado contexto".

Se liderança é algo pessoal e situacional, o autoconhecimento torna-se fator relevante. Os especialistas Ulrich, Smallwood e Sweetman (2015) apresentam cinco características pessoais relacionadas à liderança: visão, capacidade de realização, captura do profissional talentoso, formação de novos profissionais e investimento em si (autoconhecimento, conhecimento, saúde, networking, dentre outros). Os autores afirmam que todos os líderes possuem pontos fortes e fragilidades em cada uma destas cinco áreas, por isso ratificam que o autoconhecimento possibilita que a pessoa se desenvolva e cresça nas dimensões mais carentes.

Mandelli e Loriggio (2017) definem liderança como "quando conquistamos o liderado para mais próximo, quando criamos um vínculo muito forte com ele"

- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. O poder da Inteligência Emocional: com liderar com sensibilidade e eficiência. Objetiva: Rio de Janeiro, 2018.
- MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. Liderança para a alta performance: conceitos e ferramentas. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.
- SORONDO, Joaquín. Liderazgo para los número 1. Padrós: Buenos Aires, 2018.
- ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm; SWEETMAN, Kate. O código da liderança: cinco regras para fazer diferença. 6. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2015.

(p. 19), e sintetizam dizendo que o liderado se sente motivado para que tenha mais energia e mais vontade de acertar.

Os autores afirmam que há três dimensões na formação do estilo do líder: (1) características pessoais; (2) experiências como liderados e (3) experiências como líder. Consideram pelo menos quatro parâmetros nas características pessoais (introversão x extroversão, detalhista x generalista, lógica x emoção, perceptiva x intuitivo). Quanto às experiências, os autores mencionam o repertório vivenciado de bons/maus exemplos e sucesso/fracassos.

Diante deste cenário, acredite que você como líder é único, com suas potencialidades, com suas vivências, com seus erros e acertos, com sua busca contínua de estar sempre bem-preparado! Como mencionou o escritor norte-americano George Samuel Clason (1874-1957) em seu livro "O homem mais rico da Babilônia": "A oportunidade é uma deusa desdenhosa, pois não perde tempo com os despreparados".



Prof. Dr. Armando Terribili Filho, PMP

Docente da ESIC de Curitiba/PR

ESTILOS DE LIDERANÇA E AS CONTROVERTIDAS TEORIAS

Article that discusses the controversial meaning of theories that address leadership styles, as if each person fits into a specific and unique style. Daniel Goleman's approach, which presents six styles (visionary, coaching, affiliative, democratic, pacesetter and coercive) based on Emotional Intelligence skills and adaptable to each situation experienced, as if each style were a golf club to be used according to the characteristics of the shot.