



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Av. Rangel Pestana, 315 – Centro - CEP 01017-906 - São Paulo/SP-PABX: 3292-3336
Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) – Jornalista responsável: Laércio Bispo MTB 33.444



RELEASE
14/07/2020

Que tipo de líder você é?

* *Fábio Correa Xavier*

Diretor do Departamento de TI do TCESP

Liderança. Uma palavra que sempre foi muito debatida e que agora, em função da pandemia, volta com força. A liderança em tempos de crise se torna ainda mais relevante para o sucesso de uma empresa, de uma instituição, de um governo. Mas qual é o estilo de liderança mais adequado para este momento?

Douglas McGregor, em seu livro de 1960 *The Human Side of Enterprise*, já dividia os estilos de liderança em dois, que denominou Teoria X e Teoria Y. O estilo de liderança da Teoria X é aquele no qual os líderes oferecem incentivos ou punições para os liderados, em função do atingimento ou não das metas e atividades. Ademais, a liderança da Teoria X é aquela que monitora constantemente as pessoas, pois acredita que só assim o trabalho será realizado a contento. Por outro lado, o estilo do líder da Teoria Y é baseado na ideia de que as pessoas querem contribuir e são automotivadas para realizarem um bom trabalho. O líder da Teoria Y é aquele que inspira a equipe para que o trabalho seja bem feito, não porque irão receber um prêmio, mas fornecendo os meios, capacitando-os e dando liberdade e autoridade – ou seja, confiança.

Robert R. Blake e Jane S Mouton (*O Grid Gerencial III*, 1989) definiram o chamado Grid Gerencial, que pode ser resumido como os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança. **A preocupação com a produção, a obtenção de resultados**, é uma das dimensões do Grid. A segunda dimensão é a **preocupação com as pessoas** – subordinados e colegas. “Preocupação com” não é um termo mecânico que indique o volume da produção real alcançada ou o comportamento real com relação às pessoas. Ao contrário, ele indica o caráter e a força dos pressupostos presentes na base de qualquer tipo indicado de estilo de liderança. A principal questão abordada no Grid é que, quando se trata de liderança, os líderes devem se concentrar em realizar o trabalho ou atender as pessoas? Os líderes focados em tarefas se concentram em realizar o trabalho, atingir os objetivos de desempenho e serem produtivos. Por outro lado, os líderes focados nas pessoas se preocupam com o bem-estar da equipe e com a construção de relacionamentos de confiança.

Com essas premissas, o Grid Gerencial acaba tendo 5 perfis de liderança. O **Líder Autoritário** é aquele que se preocupa somente com a execução das tarefas, negligenciando as necessidades dos demais. Com isso, as pessoas se sentem desvalorizadas e o controle da equipe é totalmente baseado em ordens e controle. O **Líder Fraco** é o líder cuja única preocupação é fazer o mínimo para se manter na posição atual. Não se dedica à execução das tarefas e não se preocupa com as pessoas. Há também o **Líder de Clube Social** que seria aquele que se preocupa quase que exclusivamente em manter um ambiente agradável e um bom relacionamento com a equipe, sacrificando, até mesmo, os resultados e a execução das tarefas. O **Líder de Equipe** in-



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Av. Rangel Pestana, 315 – Centro - CEP 01017-906 - São Paulo/SP-PABX: 3292-3336
Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) – Jornalista responsável: Laércio Bispo MTB 33.444



RELEASE
14/07/2020

tegra as preocupações com metas/resultados e as pessoas. É uma abordagem de equipe, centrada em objetivos, que procura obter o melhor resultado possível por meio da participação e do envolvimento de todos aqueles que podem colaborar. Por fim, **Líder com Bom Senso** representaria o “meio-termo”, ou seja, o equilíbrio entre a execução de tarefas e metas e a preocupação com as pessoas.

Mas qual estilo é o melhor? À primeira vista, poderíamos deduzir que o líder de equipe seria o modelo a ser alcançado. Mas, infelizmente, muitos de nós temos a tendência de sermos líderes intermediários. Assim, talvez o líder com bom senso seja uma excelente opção. Acontece que não há uma fórmula perfeita, uma panaceia que sirva para todas as empresas e as ocasiões.

Kenneth H. Blanchard e Paul Hersey (*Psicologia Para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*, 1992) perceberam que, como organizações e empresas enfrentam diferentes desafios e as situações mudam, os líderes precisam se adaptar para responder adequadamente à nova realidade. Os autores criaram, então, o **Modelo de Liderança Situacional**. De acordo com esse modelo, os líderes devem adaptar seu estilo ao nível de maturidade da equipe. Se uma equipe não está pronta para executar uma tarefa, os líderes então precisam ser mais diligentes (mais parecidos com o líder autoritário de Black e Mouton). Por outro lado, se a equipe está mais preparada para a execução de uma meta, os líderes podem agir mais como facilitadores, dando apoio e orientação. E se a equipe estiver madura o suficiente, o líder poderia delegar mais, pois o time dá conta do recado. A **liderança situacional**, portanto, é o resultado da relação entre estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação encontrada. Ela parte da premissa de que não há um estilo de liderança adequado para todas as situações.

Como já disse, não há uma fórmula mágica. O aprendizado deve ser constante. O importante é que um líder saiba conduzir a equipe para atingir o melhor resultado possível com os recursos disponíveis. Esse, sim, é o verdadeiro líder. E é o líder que precisamos ter na nossa empresa e, neste momento, no nosso país.