



# Estilos de liderança:

## Uma visão internacional em termos de perfis de liderança

Este artigo traz o resumo de um estudo comparativo dos estilos de liderança, com base no modelo teórico de Liderança Situacional, com participantes dos seguintes países: Portugal, Grécia, Turquia, Espanha, Suíça, Brasil e República Tcheca.

por **Sonia Estancioni**

No final dos anos 70 e no início dos anos 80, Hersey e Blanchard ficaram conhecidos como coautores do Modelo de Liderança Situacional. A base fundamental do conceito de Liderança Situacional é que não há um “melhor” estilo único de liderança.

A liderança eficaz pode estar voltada para tarefas e/ou para relacionamentos. Outra hipótese é que os líderes mais bem sucedidos são aqueles que adaptam seu estilo de liderança à maturidade da pessoa ou do grupo que estão tentando liderar/influenciar. Maturidade significa a capacidade de fixar metas altas, mas que podem ser atingidas, a disposição e a capacidade de assumir a responsabilidade pela tarefa e a respectiva formação e/ou experiência de uma pessoa ou de um grupo para a tarefa.

A Liderança se torna “situacional” quando um líder é capaz de identificar o nível de presteza dos funcionários com relação a uma tarefa específica e, dessa forma, ajustar seu próprio estilo de liderança para ser mais eficaz. Quatro níveis de presteza são definidos: **R1**: baixa competência, baixa motiva-

ção; **R2**: baixa competência, alta motivação; **R3**: alta competência, baixa motivação; e **R4**: alta competência, alta motivação – para realizar uma tarefa específica.

Há quatro estilos de liderança caracterizados em termos de volume de direção e suporte que o líder dá ao relacionamento e/ou à tarefa:

**Estilo 1 (S1):** Estilo Diretivo é quando os líderes definem as funções e as tarefas do “seguidor” e as supervisionam de perto. Este estilo é adaptado para pessoas que não têm competência nem motivação para realizar uma determinada tarefa (nível de presteza 1, isto é, R1).

**Estilo 2 (S2):** O estilo de Formação é apropriado para pessoas que têm compromisso. Os líderes de Formação definem as funções e as tarefas, mas também explicam os “porquês” da orientação que eles dão. Este estilo é apropriado para pessoas com alta motivação e baixa competência com relação a uma tarefa (nível de presteza 2, isto é, R2).

**Estilo 3 (S3):** O estilo Participativo é usado se as pessoas têm experiência, mas não têm confiança nem

motivação. Os líderes usam este estilo específico para envolver os funcionários no processo de solução do problema (nível de presteza 3, isto é, R3).

**Estilo 4 (S4):** O estilo de Delegação é para pessoas que têm competência e compromisso (isto é, R4). Neste estágio, as pessoas têm capacidade e disposição para trabalhar sozinhas em um projeto, com pouca supervisão ou suporte. Quando um líder delega, sua intervenção tem dois níveis: (1) definição das metas; e (2) controle dos resultados.

Em uma análise individual de cada país, os resultados do estudo foram:

- O estilo de liderança dominante em Portugal é o S2 (31%), perto do da Grécia. Seguindo a tendência mediterrânea, os líderes portugueses analisados usam mais “Minhas Ideias” (54%). E há também, em termos de superliderança, um espaço considerável entre a percepção própria (43%) e a dos outros (65%).
- O estilo de liderança dominante na Grécia é o S2 (32%), em que os líderes estão voltados para dar orientações, objetivos e normas para desenvolver as competências do empregador. Os líderes gregos usam mais frequentemente suas próprias ideias (“Minhas Ideias”) (56%), o percentual mais alto de todos os países; têm o percentual mais baixo de subliderança e um espaço considerável entre a percepção própria (47%) e a dos outros (65%).
- Os principais estilos da Turquia são o S2 (29%) e o S3 (29%). No entanto, o S1 também tem um valor significativo (26%) – o mais alto de todos os países. Significa que há uma tendência de consenso de liderança e relacionamento, mas também uma fixação rigorosa de objetivos, prioridades e planos. Os líderes turcos são muitas vezes diretivos, usando mais “Minhas Ideias” (55%). Os líderes turcos têm uma



Foto: Shutterstock

Os líderes mais bem sucedidos são aqueles que adaptam seu estilo de liderança à maturidade da pessoa ou do grupo que estão tentando liderar.

tendência inequívoca para superliderança, que é confirmada pela análise própria (68%) e pela análise dos outros (83%), que ambas confirmam esse método.

- Os principais estilos da Espanha são o S2 (31%) e o S3 (31%). Os líderes espanhóis usam com mais frequência “Minhas Ideias” (54%). Em termos de superliderança, os resultados da Espanha apresentam a mais alta dissonância entre a análise própria (25%) e a análise dos outros (65%).
- Os líderes da Suíça usam com mais frequência o S3 (33%), o que significa um perfil de liderança voltado para apoiar e escutar as ideias e as sugestões das pessoas e dividir a responsabilidade. Os resultados mostram um equilíbrio absoluto entre “Suas Ideias” (50%) e “Minhas Ideias” (50%). Os líderes suíços não têm nem subliderança nem superliderança.
- Os estilos dominantes no Brasil são o S2 (31%) e o S3 (32%): foco no consenso e no relacionamento. Há um equilíbrio relativo entre o comportamento diretivo (51%) e o participativo (49%), não havendo subliderança nem superliderança nos resultados brasileiros.
- Finalmente, o estilo dominante na República Tcheca é o S3 (31%), bem como a realidade suíça. Basicamente, os líderes frequentemente dividem responsabilidade. Também similar ao Brasil é o fato de que há um equilíbrio relativo entre o estilo de liderança diretiva (51%) e o estilo participativo (49%). Os líderes tchecos também têm uma tendência para superliderança. Como tendência geral no país, há um espaço entre a análise própria (51%) e a análise dos outros (63%). ■

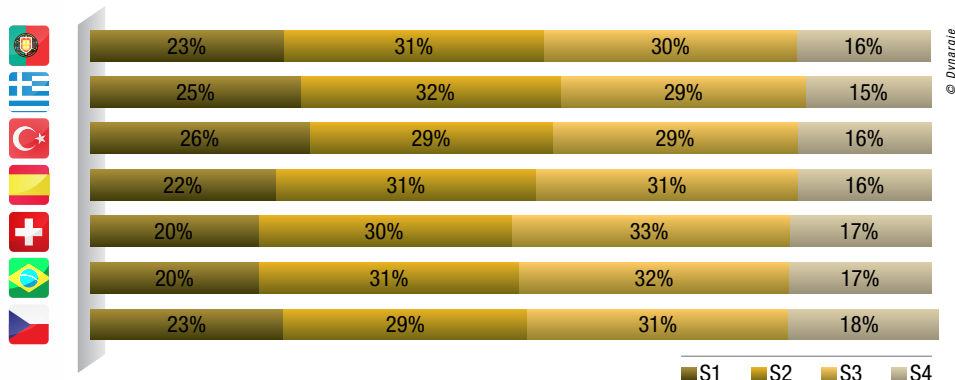


GRÁFICO | CHART 1: Análise de estilo de liderança. Leadership Style Analysis.

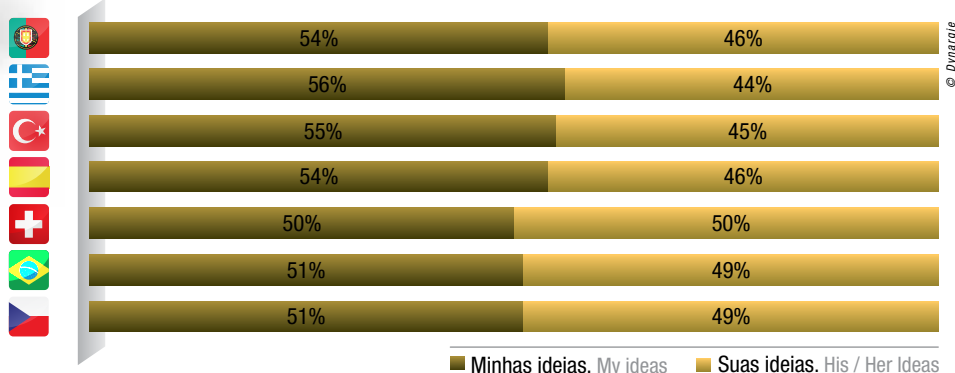


GRÁFICO | CHART 2: Minhas ideias / Suas ideias. My ideas / His-her ideas. Líderes impõem mais suas ideias ao invés de ouvir as ideias dos colaboradores. Leaders impose more often their ideas to their employees instead of listening to their ideas.

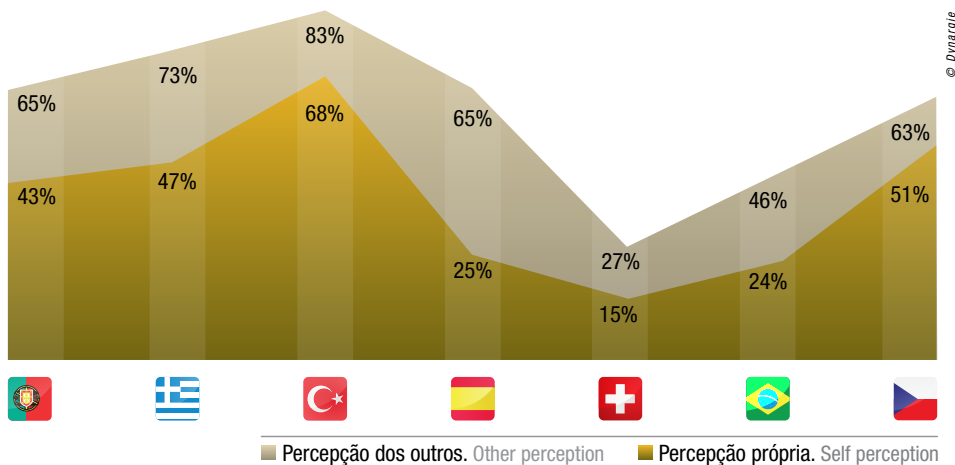


GRÁFICO | CHART 3: Superliderança por país. Over Leadership per country.

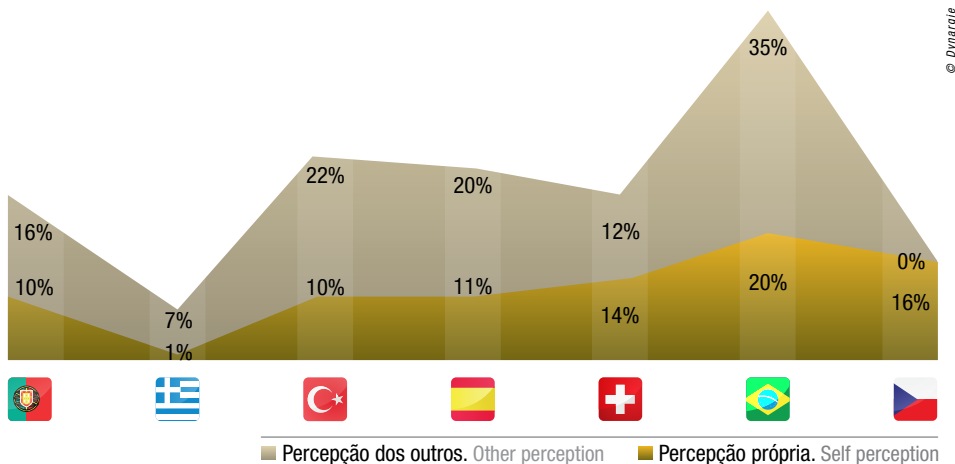


GRÁFICO | CHART 4: Subliderança por país. Under Leadership per country.

# Leadership style: A cross country vision in terms of leadership profiles

This article reports a comparative study of leadership styles, based on the Situational Leadership theoretical model, with participants of the following countries: Portugal, Greece, Turkey, Spain, Switzerland, Brazil and Czech Republic.

by **Sonia Estancioni**

In the late 1970s, early 1980's, Hersey and Blanchard became known as the co-authors of the Situational Leadership Model. The fundamental underpinning of the Situational Leadership concept is that there is no single "best" style of leadership.

Effective leadership can be both task and/or relationship oriented. Another premise is that the most successful leaders are those who adapt their leadership style to the maturity of the individual or group they are attempting to lead/influence. Maturity means the capacity to set high but attainable goals, willingness and ability to take responsibility for the task, and relevant education and/or experience of an individual or a group for the task.

Leadership becomes "situational" when a leader is able to identify employees readiness level regarding a specific task and, therefore, adjust his/her own leadership style to be more effective. Four readiness levels are defined:

**R1:** low competence, low motivation; **R2:** low competence, high motivation; **R3:** high competence, low motivation; and **R4:** high competence, high motivation – to perform a certain task.

There are four leadership styles characterized in terms of amount of direction and support that the leader gives to relationship and/or the task:

**Style 1 (S1):** Directive style is when leaders define the roles and tasks of the "follower", and supervise them closely. This style is adapted for people who lack competence and motivation to perform a certain task (readiness level), that is R1.

**Style 2 (S2):** Coaching style is appropriated for people who have commitment. Coaching leaders define roles and tasks, but also explain the "whys" behind the guid-

The most successful leaders are those who adapt their leadership style to the maturity of the individual or group they are attempting to lead.

ance they provide. This style is appropriate for people with high motivation and low competence regarding a task (readiness level 2, i.e., R2).

**Style 3 (S3):** Participative style is used if people have experience but lack confidence or motivation. Leaders use this specific style to involve the employees in the problem solving process (readiness level 3, i.e., R3).

**Style 4 (S4):** Delegation style is for people who have both competence and commitment (i.e., R4). At this stage, people are capable and willing to work on a project by themselves with little

supervision or support. When a leader delegates his/her intervention is at two levels: (1) defining the goals; and (2) controlling outputs.

In an individual analysis of each country, the results were:

- Brazil dominant leadership styles are S2 (31%) and S3 (32%): focus on consensus and relationship. There's a relative balance between directive (51%) and participative behavior (49%), and there is neither under nor over leadership found on the Brazilian results.
- Greece dominant leadership style is S2 (32%), leaders focus on giving directions, objectives and standards to develop employer's competencies. Greek leaders use more often their ideas (56%), the highest percentage of all countries; have the lowest percentage of under leadership, and a considerable gap between self (47%) and others perception (65%).

Swiss and Brazilian leaders have neither over nor under leadership.

- Portugal dominant leadership style is S2 (31%), close to Greece. Following the Mediterranean tendency, Portuguese analysed leaders use more "My Ideas" (54%). And there is also, in terms of over leadership, a considerable gap between Self (43%) and Others perception (65%).
- Spain main styles are S2 (31%) and S3 (31%). Spanish leaders use more often "My Ideas" (54%). In terms of over leadership, Spain results present the highest dissonance between self analysis (25%) and others analysis (65%).
- Leaders from Switzerland use more often S3 (33%), which means a leadership profile focused on supporting and listening to people's ideas and suggestions, sharing responsibility. The results show an absolute balance between My Ideas (50%) and His/Her Ideas (50%). Swiss leaders have neither over nor under leadership.
- Turkey main styles are S2 (29%) and S3 (29%). However, S1 has also a significant value (26%) – the highest of all countries. It means there is a tendency of leadership consensus and relationship, but also a rigorous setting of objectives, priorities and plans. Turkish leaders are often directive, using more My Ideas (55%). Turkish leaders have an unequivocal tendency for over leadership, which is confirmed by self analysis (68%) and other analysis (83%) who both confirm this approach.
- Finally, Czech Republic dominant style is S3 (31%), as well as the Swiss reality. Basically, leaders often share responsibility. Also similar to Brazil is the fact that there's a relative balance between directive (51%) and participative leadership style (49%). Czech leaders also have a tendency for over leadership. As the general country trend, there's a gap between self analysis (51%) and other analysis (63%). ■



**Sonia Estancioni** é Sócia Gerente da Dynargie Brasil.

Veja a versão completa do estudo na página

[www.dynargie.com.br/media/leadershipstyleanalysis.pdf](http://www.dynargie.com.br/media/leadershipstyleanalysis.pdf)

**Sonia Estancioni** is Managing Partner of Dynargie Brasil.

See full version of the study at

[www.dynargie.com.br/media/leadershipstyleanalysis.pdf](http://www.dynargie.com.br/media/leadershipstyleanalysis.pdf)