

Estilos de liderança

Alberto Pinto Hespagnol

Quando me refiro a *estilos de liderança*, recordo sempre uma conversa que tive há alguns anos com um colega nosso, acerca da sua vida profissional.

No início da sua carreira, como médico de clínica geral, hoje especialista de medicina geral e familiar, ficou colocado num centro de saúde do interior do País, muito longe da sua casa de família, na Área Metropolitana do Grande Porto. Aí, o ambiente de trabalho nem era bom nem era mau. Trabalhava onde queria, como queria e quando queria. Ninguém se responsabilizava por nada, nem eram pedidas satisfações por aquilo que se fazia. Todos diziam que o diretor era muito boa pessoa, talvez boa pessoa demais, segundo alguns profissionais. Tinha dificuldade em decidir e em responsabilizar-se. O convívio com os funcionários e com os colegas era muito escasso, praticamente inexistente. Embora não existissem conflitos entre os médicos, notava-se que ninguém estava satisfeito no serviço.

Logo que teve oportunidade de mudar de local de trabalho concorreu para um novo lugar e ficou colocado num centro de saúde no litoral do País, perto da sua família mais próxima. Mas, quase de imediato, arrependeu-se. Se soubesse o que lhe ia acontecer, nunca teria pedido a transferência. Na realidade, é como o povo diz: “Do longe se faz o perto”. Entre dois males, teria preferido ficar no centro de saúde do interior.

O novo diretor dirigia tudo e todos, chamava tudo a si, tudo estava centralizado nele. Controlava, coordenava e inspecionava tudo o que os colegas ou o restante pessoal faziam. Nada entrava ou saía do centro de saúde sem que lhe passasse pelas mãos. Ele determinava as tarefas a realizar e como as fazer. Só ele podia tomar as posições. O nosso colega deixou de ter qualquer liberdade para orientar a sua consulta ou os seus doentes. O ambiente de trabalho era realmente pesado e os colegas estavam descontentes e desmotivados.

Para o nosso colega, nenhum dos dois diretores tinha uma liderança capaz e adequada ao que pensava que devia ter um centro de saúde. O que ele gostaria de ter era um diretor com um estilo de liderança diferente, um que se lembrasse que ele e os colegas também eram pessoas e que também tinham um cérebro para pensar.

A propósito deste assunto, alguns autores têm vindo a utilizar, vulgarmente como sinónimos, liderança e gestão, muito embora outros autores considerem existir uma diferença importante entre os dois conceitos.

Para estes, *liderança* consiste no modo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo, visando alcançar determinados objetivos numa dada situação, enquanto *gestão* é um tipo especial de liderança em que o fundamental consiste em alcançar os objetivos da organização.¹

O testemunho daquele nosso colega está de acordo com as conclusões de um estudo sobre satisfação profissional que realizei através de entrevistas pessoais aos médicos de família do Norte do País, no início da minha carreira académica na área da medicina geral e familiar (MGF) na Faculdade de Medicina no Porto.²

Deste modo, foi possível estudar os estilos de liderança em MGF através do CONTÍNUO DE COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA, de Tannenbaum e Schmidt, a partir do exemplo do *laissez-faire*, ou seja, a ausência de uma liderança formal, como protagonizado pelo diretor do primeiro centro de saúde onde o nosso colega trabalhou.

Nesse CONTÍNUO DE COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA existe uma gama de sete estilos de comportamento entre dois extremos: um comportamento de liderança democrático e um comportamento de liderança autoritário.

O primeiro é um comportamento de liderança não diretivo, centrado nos dirigidos e orientado para as relações humanas. O líder partilha as suas responsabilidades de liderança com aqueles que dirige, envolvendo-os no planeamento e execução das tarefas. As tomadas de posição são abertas à discussão e à decisão em grupo, e o poder do líder é-lhe concedido pelo gru-

Professor Associado com Agregação. Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.
Médico de Família. USF São João Porto.



po que lidera, onde os indivíduos podem ser autodirigidos e criativos no trabalho, se devidamente motivados. Este era o tipo de liderança que o nosso colega desejava para o seu centro de saúde.

O segundo é um comportamento de liderança diretivo, centrado no líder, orientado para as tarefas, em que o líder diz àqueles que dirige o que fazer e como fazer. Todas as tomadas de posição são determinadas pelo líder, cujo poder deriva da posição que ocupa e onde os indivíduos que lidera são vistos como preguiçosos e desmerecedores de confiança. Este era o estilo de liderança do diretor do centro de saúde para onde o nosso colega tinha pedido a sua transferência.

Os sete estilos de liderança desse CONTÍNUO DE COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA são, do mais autoritário para o mais democrático, os seguintes:

- Decide e depois anuncia a decisão sem possibilidade de discussão;
- Decide e depois procura convencer da correção da sua decisão;
- Apresenta ideias, formula questões e decide;
- Apresenta soluções, mas aceita modificá-las;
- Apresenta problemas, pede sugestões e depois decide na base dessas sugestões;

- Define os limites e pede aos colaboradores para decidirem;
- Pede aos colaboradores para definirem os limites e cheguem a decisões.

Finalmente, é de realçar que o estudo que realizei aos médicos de família do Norte do País permitiu concluir que os estilos de liderança do tipo mais autoritário e do tipo *laissez-faire* são, em si, propiciadores de insatisfação ao nível dos médicos de família, dado que praticamente não existem nos centros de saúde dos clínicos satisfeitos. Predominam nos centros de saúde dos clínicos insatisfeitos e não são por eles pretendidos.

REFERÊNCIAS

1. Hersey P, Blanchard KH. Management of organizational behavior: utilizing human resources. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall; 1993. ISBN 9780135550045
2. Hespanhol AA. Condições do exercício da clínica geral no Norte de Portugal [dissertation]. Porto: Faculdade de Medicina da Universidade do Porto; 1996.

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA

E-mail: hespanhol@netcabo.pt

<https://orcid.org/0000-0002-1212-4487>