

ESTILO DE LIDERANÇA

INSTRUÇÕES

1. Leia cada circunstância cuidadosamente de tal forma que se sinta envolvido.
2. Pense o que faria em cada uma das circunstâncias.
3. Assinale, então, com um x a letra da alternativa que julga melhor descrever seu comportamento na situação apresentada.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Situação 1: Você vinha manifestando cordialidade e preocupação para com o bem estar dos seus subordinados, os quais vinham retribuindo com um alto nível de produtividade. De repente eles deixaram de reagir favoravelmente à maneira como você os trata, e a produtividade passa a cair rapidamente.

Como você agiria diante desta situação:

- a. ☐ Eu insistiria na padronização das rotinas e na necessidade de execução das tarefas.
- b. ☐ Eu me colocaria à disposição para discutir informalmente, mas não insistiria.
- c. ☐ Eu conversaria com eles e depois estabeleceria as metas.
- d. ☐ Decidiria não intervir.

Situação 2: Você vem tomando as precauções necessárias para que todos os seus subordinados se mantenham constantemente a par dos seus deveres e responsabilidades. Os resultados alcançados estão em franca ascensão.

Como você agiria diante desta situação:

- a. ☐ Eu estabeleceria um relacionamento cordial com eles, mas me certificaria de que continuam conscientes de seus deveres e responsabilidades.
- b. ☐ Não tomaria providência alguma.
- c. ☐ Faria com que percebessem que eu os valorizo e conto com eles.
- d. ☐ Eu insistiria nos prazos e das tarefas.

Situação 3: Você costuma deixar os seus subordinados à vontade para resolver os problemas mas eles não conseguem solucionar um deles. O desempenho e as relações interpessoais têm sido bastante satisfatórios.

Como você agiria diante desta situação:

- a. ☐ Eu os envolveria no problema e participaria da solução com eles.
- b. ☐ Deixaria por conta deles.
- c. ☐ Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos.
- d. ☐ Eu os encorajaria a trabalhar no problema, e me colocaria à disposição para o que fosse necessário.

Situação 4: Os meus subordinados vêm pensando em introduzir uma mudança na rotina. Eles vêm mantendo bons padrões de eficiência e são sensíveis às necessidades de mudança.

Como você agiria diante desta situação:

- a. ☐ Eu permitiria que introduzissem aquela mudança. Não exerceria pressão.
- b. ☐ Eu determinaria se iria haver mudança ou não, e a forma como seria executada.
- c. ☐ Daria autonomia para decidirem os seus próprios rumos.
- d. ☐ Aproveitaria a sugestão, mas eu é que autorizaria a mudança.

Situação 5: Os seus subordinados vêm reduzindo a produtividade nos últimos meses. Ninguém tem se preocupado muito em cumprir as suas metas. É necessário “cobrar” o pessoal constantemente para que suas tarefas sejam executadas dentro dos prazos.

Como você agiria diante desta situação:

- a. () Daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos.
- b. () Eu aproveitaria as sugestões do grupo, me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.
- c. () Eu determinaria as metas e depois acompanharia a sua execução.
- d. () Permitiria que participassem da fixação das próprias metas. Não exerceria pressão.

Situação 6: Você era bastante autoritário(a) e rígido(a). Seus subordinados vinham mantendo bons padrões de desempenho. Você deseja preservar o mesmo nível de produtividade, mas deseja também tornar o ambiente mais humano.

Como você agiria diante de tal situação:

- a. () Faria com que percebessem que eu os valorizo e conto com eles.
- b. () Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas.
- c. () Eu decidiria não interferir.
- d. () Eu faria com que participassem dos problemas, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.

Situação 7: Você está planejando mudanças de grande profundidade. Os seus subordinados têm feito sugestões quanto às mudanças necessárias. Eles têm demonstrado versatilidade de atuação no dia-a-dia.

Como você agiria diante desta situação:

- a. ☐ Eu determinaria a mudança e supervisionaria criteriosamente a sua execução.
- b. ☐ Eu persuadiria meus subordinados a aprovar a mudança, mas deixaria que eles organizassem a sua execução.
- c. ☐ Eu seria receptivo às sugestões de mudança, mas manteria o controle da sua execução.
- d. ☐ Deixaria por conta deles a mudança.

Situação 8: Você sente uma certa insegurança em relação aos seus subordinados e acha que o que está faltando é uma atitude mais diretiva de sua parte. Entretanto, a produtividade dos seus subordinados é bastante boa, e o relacionamento entre eles é plenamente satisfatório.

Como você agiria diante desta situação:

- a. ☐ Não interferiria.
- b. ☐ Eu discutiria a situação com os meus subordinados, e depois providenciaria as mudanças que fossem necessárias.
- c. ☐ Eu tomaria providências para que os meus subordinados tivessem as normas bem definidas.
- d. ☐ Eu tomaria cuidado para não exercer pressão excessiva, pois poderia prejudicar o meu relacionamento com os meus subordinados.

Situação 9: Você foi designado para coordenar um grupo de trabalho incumbido de apresentar recomendações para mudança. Esse trabalho, entretanto, está bastante atrasado. O grupo não tem metas bem definidas. Nas reuniões a frequência é baixa e prevalece um clima de conagração social. Contudo o grupo possui as qualificações necessárias para colaborar no projeto.

Como você agiria nesta situação:

- a. ☐ Deixaria por conta do grupo.
- b. ☐ Eu aproveitaria as sugestões, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.
- c. ☐ Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois supervisionaria a sua execução.
- d. ☐ Eu permitiria que o grupo fixasse as suas próprias metas. Não exerceria pressão.

Situação 10: Os seus subordinados, em geral aptos a assumir responsabilidades, não estão reagindo bem aos novos padrões de desempenho que você estabeleceu recentemente.

Como você reagiria diante desta situação:

- a. ☐ Eu permitiria que o grupo determinasse os seus próprios padrões de desempenho. Não exerceria pressão.
- b. ☐ Eu insistiria nos novos padrões já estabelecidos e supervisionaria rigorosamente o desempenho do grupo
- c. ☐ Evitaria confrontos, não exerceria pressão
- d. ☐ Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me asseguraria de que os novos padrões seriam atingidos.

Situação 11: Você foi promovido a um novo cargo. O seu antecessor era um executivo que procurava não se envolver nos assuntos dos seus subordinados, os quais vinham desincumbindo-se de forma bastante adequada. As relações entre eles são boas.

Como você agiria diante desta situação:

- a. ☐ Eu tomaria providências para que os meus subordinados se mantivessem dentro de normas bem definidas.
- b. ☐ Eu faria o grupo participar das decisões e estimularia as boas contribuições.
- c. ☐ Discutiria com o grupo o seu desempenho e depois verificaria a necessidade de adotar novos procedimentos.
- d. ☐ Continuaría deixando o grupo à vontade.

Situação 12: Os seus subordinados apresentam as qualificações adequadas às funções que exercem. Contudo, informações recentes revelam a existência de certas dificuldades entre eles. Trata-se de um grupo com uma invulgar folha de serviços , que vem atingindo as metas a curto prazo. Durante o ano passado a equipe trabalhou em harmonia.

Como você agiria diante desta situação:

- a. ☐ Eu tentaria junto aos meus subordinados a iniciativa que me parecesse mais indicada, e depois verificaria a necessidade de novas providências.
- b. ☐ Daria autonomia ao grupo para que resolvesse sem qualquer interferência.
- c. ☐ Eu agiria com firmeza e rapidez para mudar o curso dos acontecimentos.
- d. ☐ Eu me colocaria à disposição do grupo para discutir o assunto, mas tomaria cuidado para não melindrar as relações existentes.

PERFIL DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

SIT.	ALTERNATIVAS			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
SOMAR				
INSERIR NOS	Q1	Q2	Q3	Q4

MINHA PERCEPÇÃO

Q3 <div style="border: 1px solid black; height: 25px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>	Q2 <div style="border: 1px solid black; height: 25px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>
Q4 <div style="border: 1px solid black; height: 25px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>	Q1 <div style="border: 1px solid black; height: 25px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>

PERFIL DO ESTILO DE LIDERANÇA

(Tabulação dos Dados - auto-percepção)

Transcreva para os quadros abaixo as escolhas que você fez no **PERFIL DO ESTILO DE LIDERANÇA** (auto-percepção), fazendo um círculo em torno da letra que você escolheu, no quadro 1, em cada situação da pesquisa; em seguida, faça um círculo em torno do valor correspondente a cada alternativa no quadro 2.

1-ESCOLHAS

1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	A	D
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B

2-ALTERNATIVAS

A	B	C	D
3	1	2	0
3	0	2	1
2	1	0	3
2	0	3	1
0	2	3	1
1	2	0	3
0	3	1	2
3	1	0	2
0	2	3	1
2	0	1	3
0	3	1	2
1	3	0	2

TOTAL	E1	E2	E3	E4
-------	----	----	----	----

+	+	+	
---	---	---	--

ESTILO PRINCIPAL

Identificado pelo estilo de maior pontuação, é aquele que você tende a usar mais frequentemente. É identificado também pelo uso rotineiro, ou em situações nas quais essa opção lhe traga maior segurança.

ESTILO SECUNDÁRIO

Identificado pelos estilistas das demais pontuações (exceto 0 e 1). É usado como alternativa, ou de suporte na ocorrência de situações atípicas, não rotineiras, por pressões externas, emergências, etc.

FLEXIBILIDADE

Refere-se ao total de estilos com duas ou mais escolhas. A flexibilidade indica o quanto varia os comportamentos que você assume, quando atua junto as pessoas.

INTENSIDADE

Refere-se ao grau de concentração de suas escolhas. Oito ou mais escolhas em um estilo, reflete uma tendência exacerbada para o uso daqueles comportamentos pode indicar, inclusive o seu uso de maneira negativa. Cinco a sete escolhas, indica forte tendência para o uso daquele estilo. Quatro e três escolhas, indica intensidade adequada na utilização do estilo. Uma escolha (ou nenhuma) torna difícil presumir alguma preferência pelos comportamentos correspondentes àquele estilo, ou seja, os seus valores não o estimulam a atuar com tais tipos de comportamento.

A experiência tem demonstrado que a maioria das pessoas é perfeitamente capaz de usar, ou aprender a usar, os quatro estilos básicos de Liderança, de forma bastante nítida.

Ser ou não competente no uso de tais estilos é uma função de capacidade do Líder de DIAGNOSTICAR corretamente as situações e assumir a estratégia apropriada. Esta é a chave da versatilidade.

A VERSATILIDADE dos estilos é dada pelo grau em que os líderes são capazes de variar seu comportamento de modo a torná-lo congruente com as necessidades, ou exigências de uma determinada situação. É, portanto ao nosso ver a variável que influi decisivamente sobre o grau de eficácia gerencial.

A versatilidade é expressa numericamente numa escala de 0 a 36 pontos. O número final obtido no quadro 2, permite levantar algumas hipóteses e fazer generalizações baseadas em banco de dados.

VERSATILIDADE ALTA **(entre 30 e 36 pontos)**

Pontuações nessa faixa indicam, em alto grau a escolha de estilos de acordo com as exigências das diferentes situações. O Líder diagnostica de forma acurada o Nível de Prontidão e utiliza comportamentos e ações compatíveis. Pode revelar certa facilidade em buscar e manter relações que assegurem o desenvolvimento das pessoas.

VERSATILIDADE MODERADA **(entre 24 e 29 pontos)**

Pontuações nessa faixa indicam um pronunciado estilo principal/predominante, com pouca intensidade nos estilos secundários. Isto, pode significar certa dificuldade de adaptar-se a certas situações e revelar certa resistência para processar o desenvolvimento das pessoas com as quais interage.

VERSATILIDADE BAIXA **(entre 0 e 23 pontos)**

Pontuações nessa faixa colocam o Líder em estado de alerta. Indicam uma necessidade de autodesenvolvimento da habilidade para diagnosticar o Nível de Prontidão das pessoas e reconhecer suas necessidades, bem como para usar estilos adequados a cada situação.

Enquanto o diagnóstico é uma decisão baseada na capacidade de perceber e interpretar corretamente a situação, a flexibilidade pode ser decorrente de características pessoais (crenças e valores) e/ou fruto de influências do ambiente organizacional.

ESTILOS DE COMPORTAMENTO DO LÍDER NÍVEL DE PRONTIDÃO DO SUBORDINADO

<i>Comportamento de Apoio (Pessoas)</i>	Alto		
		COMPARTILHAR (E3)	PERSUADIR (E2)
		Compartilha decisões com as pessoas, em condições de igualdade. Apoia escolhas e acompanha os resultados.	Toma decisões com participação das pessoas, sugere formas alternativas e controla os resultados parciais.
		APOIAR VALORIZAR	VENDER ARGUMENTAR
		DELEGAR (E4)	DETERMINAR (E1)
		Apoia decisões das pessoas conferindo-lhes o máximo de autonomia e responsabilidade, acompanha o resultado final.	Toma decisões, orienta nos detalhes da execução e controla as etapas do trabalho.
		CONFIAR ACOMPANHAR	DETERMINAR ESTABELECE
	Baixo		

Comportamento de Direção (Tarefa)

P4	P3	P2	P1
-----------	-----------	-----------	-----------

ALTA

MODERADA

BAIXA

Dimensão Técnica - COMPETÊNCIA

Dimensão Psicológica - DISPOSIÇÃO