

DIAGNÓSTICO DE ESTILO DE LIDERANÇA

Avalie as situações abaixo e escolha somente uma alternativa:	
Situações	Alternativas
1. Suponha que você se encontra diante desta situação: 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 com o grupo, mas não insistiria. C ☐ Eu conversaria com os meus subordinados e depois estabeleceria as metas. D ☐ Decidiria não intervir.
2. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você vem tomando as precauções necessárias para que todos os seus subordinados mantenham-se constantemente a par dos seus deveres e responsabilidades. Os resultados alcançados pela sua equipe estão em franca ascensão. Como você agiria diante desta situação?	A ☐ Eu estabeleceria um relacionamento cordial com os meus subordinados, mas me certificaria de que eles continuam conscientes dos seus deveres e responsabilidades. B ☐ Não tomaria providência alguma. C ☐ Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles. D ☐ Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas.
3. Suponha que você se encontra diante desta situação: 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 do grupo têm sido bastante satisfatório Como você agiria diante desta situação?	A ☐ Eu envolveria os meus subordinados no problema e participaria da solução com eles. B ☐ Deixaria por conta dos meus subordinados. C ☐ Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos. D ☐ Eu encorajaria o grupo a trabalhar no problema, e me colocaria a disposição para o que fosse necessário.
4. Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados vêm pensando em introduzir uma mudança de rotina. Eles vêm mantendo bons padrões de eficiência e são sensíveis às necessidades de mudança. Como você agiria diante desta situação?	A ☐ Eu estimularia o grupo a dar continuidade ao projeto, me colocando à disposição caso sintam necessidade. B ☐ Identificaria o que eles querem introduzir de forma a orientar como deverá ser feita a mudança na rotina. C ☐ Decidiria não interferir, deixando-os implementar o que consideram necessário. D ☐ Buscaria incentivar os meus subordinados para a nova mudança, mas estabeleceria as etapas em conjunto para poder acompanhar os resultados.
5. Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados vêm reduzindo a produtividade nos últimos meses. Ninguém tem se preocupado muito em cumprir as suas metas. Há tempos atrás, uma determinação de funções foi útil para o grupo. Contudo, 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, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos. C ☐ Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois acompanharia a sua execução. D ☐ Permitiria que o grupo participasse da fixação das próprias metas. Não exerceria pressão.
6. Suponha que você se encontra diante desta situação: O executivo a quem você sucedeu era excessivamente rígido e autoritário. Seus subordinados vinham mantendo bons padrões de desempenho. Você deseja preservar o mesmo nível de produtividade, mas também deseja tornar o ambiente mais humano. Como você agiria diante desta situação?	A ☐ Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles. B ☐ Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas. C ☐ Decidiria não interferir. D ☐ Eu faria o grupo participar dos problemas, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.

7. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você está planejando mudanças de grande profundidade. Os seus subordinados têm feito sugestões quanto às mudanças necessárias. Eles vêm demonstrando 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 mudanças, mas manteria o controle da sua execução. D ☐ Evitaria confrontos. Não interferiria.
8. Suponha que você se encontra diante desta situação: 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 se mantivessem dentro de normas bem definidas. D ☐ Eu tomaria cuidado para não exercer pressão excessiva, pois poderia prejudicar o relacionamento com os meus subordinados.
9. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você foi designado – por seu superior – para coordenar um grupo de trabalho incumbido de apresentar recomendações para mudança. Este trabalho, entretanto, está bastante atrasado. O grupo não tem metas bem definidas. Nas reuniões, além da baixa frequência, prevalece um clima de conagração social. Contudo, o grupo possui as qualificações necessárias para colaborar no projeto. Como você agiria diante desta situação?	A ☐ Deixaria por conta do grupo. B ☐ Eu aproveitaria sugestões do grupo, 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.
10. Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados, em geral aptos a assumir responsabilidades, não estão reagindo bem aos novos padrões de desempenho que você estabeleceu recentemente. Como você agiria 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.
11. Suponha que você se encontra diante desta situação: 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 desencumbindo-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 ☐ Continuarias deixando o grupo à vontade.
12. Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados apresentam as qualificações adequadas as 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 suas metas a curto e a longo 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 rapidez e firmeza 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.

INSTRUÇÕES PARA TABULAÇÃO

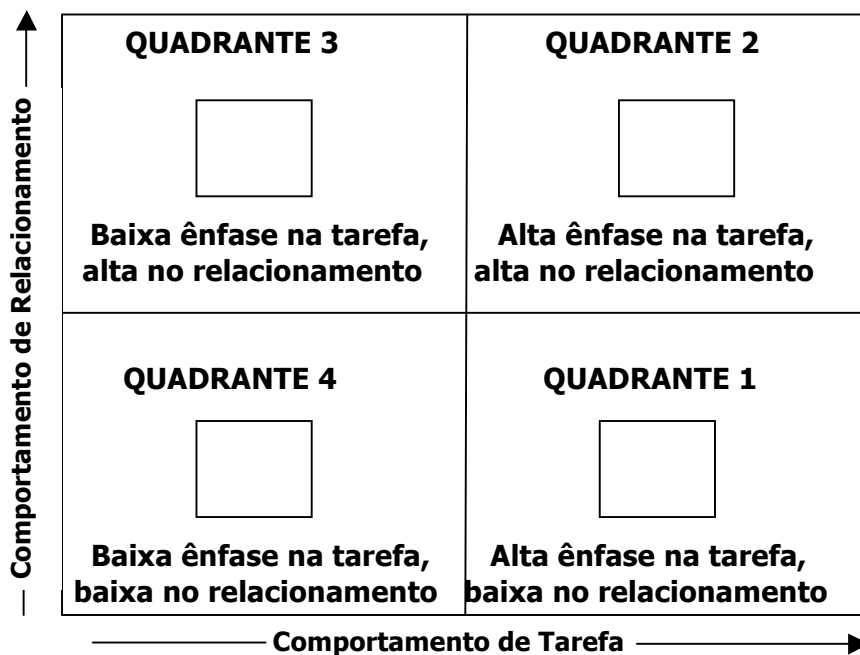
Faça um círculo em torno da letra que você ticou em cada uma das situações, na mesma linha à direita, sob a Coluna I (Amplitude do Estilo) e a Coluna II (Adaptabilidade de Estilo). Depois, some o número de círculos de cada sub-coluna (sob a Coluna I e sob a Coluna II) e insira os totais nos quadrinhos abaixo.

		COLUNA I (Amplitude do Estilo) Ações Alternativas				COLUNA II (Adaptabilidade do Estilo) Ações Alternativas			
S I T U A Ç Õ E S		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
	1	A	C	B	D	D	B	C	A
	2	D	A	C	B	B	D	C	A
	3	C	A	D	B	C	B	A	D
	4	B	D	A	C	B	D	A	C
	5	C	B	D	A	A	D	B	C
	6	B	D	A	C	C	A	B	D
	7	A	C	B	D	A	C	D	B
	8	C	B	D	A	C	B	D	A
	9	C	B	D	A	A	D	B	C
	10	B	D	A	C	B	C	A	D
	11	A	C	B	D	A	C	D	B
	12	C	A	D	B	C	A	D	B
Sub-colunas		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)

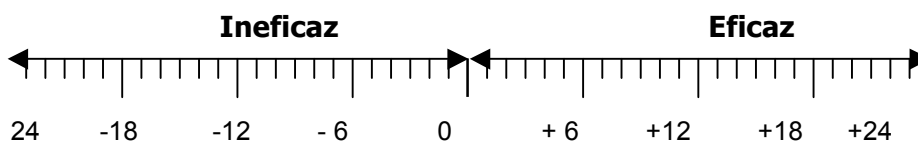
Multiplique por:

-2	-1	+1	+2		
	+		+		+
					TOTAL

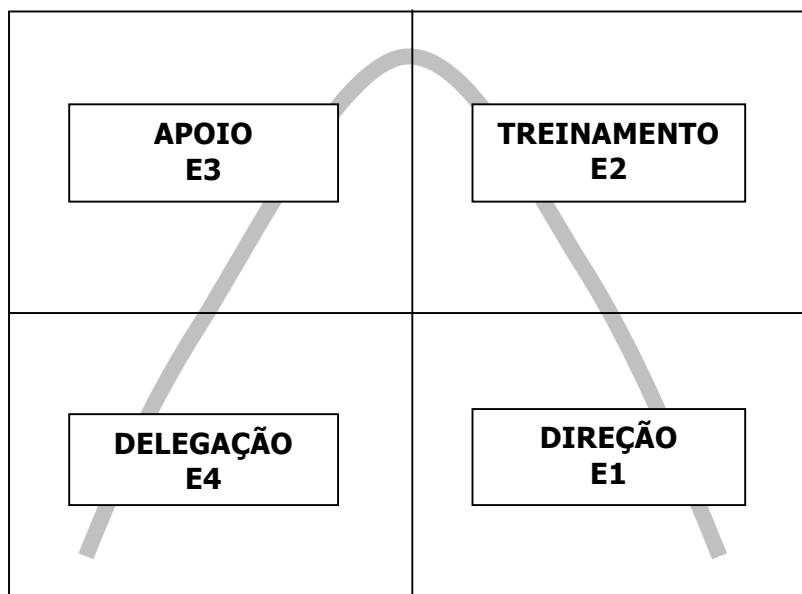
ESTILOS BÁSICOS



EFICÁCIA DE ADAPTABILIDADE



ESTILOS EFICAZES



LIDERANÇA - ESTILOS EFICAZES E INEFICAZES

Estilos Básicos	Eficaz	Ineficaz
Tarefa Elevada e Relações Baixas E1 (Direção)	Visto, muitas vezes, como alguém que sabe o que deseja e impõe seu método para realizar isso, mas sem criar ressentimento.	Visto, muitas vezes, como alguém que não tem confiança nos outros, é desagradável e interessado, apenas, pela produção a curto prazo.
Tarefa Elevada e Relações Elevadas E2 (Treinamento)	Visto, muitas vezes, como capaz de satisfazer às necessidades do grupo quanto ao estabelecimento de objetivos e organização do trabalho, mas como capaz de dar, também, elevados níveis de apoio-sócio-emocional.	Visto, muitas vezes, como alguém que inicia mais estrutura do que a necessária para o grupo e que gasta mais tempo em apoio sócio-emocional do que o que seria necessário.
Relações Elevadas e Tarefa Baixa E3 (Apoio)	Visto, muitas vezes, como alguém que tem confiança básica nas pessoas e que está fundamentalmente interessado pelo desenvolvimento de seus talentos.	Visto, muitas vezes, como interessado, fundamentalmente, por harmonia e por ser visto como "boa gente", e incapaz de arriscar perturbação de uma relação pessoal para realizar uma tarefa.
Tarefa Baixa e Baixas Relações E4 (Delegação)	Visto, muitas vezes, como capaz de permitir, de maneira adequada, que seus subordinados decidam como realizar o trabalho, e alguém que desempenha apenas uma parte secundária de sua interação social.	Visto, muitas vezes, como não participante e passivo, como "encarregado de papéis" que dá pouca importância à tarefa ou às pessoas participantes.