

DM
MATO/j.1

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA


**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**Efeitos de uma Acção de Formação
em Liderança Situacional**

Orientador: Professor Doutor Correia Jesuino

REALIZADO POR: José Pedro Martins de Matos

Lisboa, 20 de Outubro de 1998

 ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Centro de
Documentação
Registo: 14470
Data: 5.11.2003
Tel.: 21 881 17 50 • bibispa@ispa.pt

RESUMO

Na origem do presente trabalho, está uma preocupação actual do mundo empresarial, que se prende com as competências de liderança dos gestores de topo das empresas que operam em Portugal.

Neste estudo, pretende-se avaliar, uma das formas de melhorar essas competências através de um instrumento prático, neste caso o escolhido, foi os efeitos de uma acção de formação em liderança.

Procurou-se neste estudo, evidenciar as evoluções registadas nas percepções de estilo de liderança adoptado pelos quadros de topo de uma empresa que foram sujeitos a uma acção de formação em liderança, comparando a autopercepção de cada gestor com a dos seus colaboradores directos.

Este estudo situa-se no âmbito da investigação em Psicologia Organizacional e o modelo psicológico de referência é de Ken Blanchard, Liderança Situacional II.

Em Portugal, o tema da liderança, tem sido objecto de estudo por parte de alguns cientistas sociais, como Luís Reto, Albino Lopes, Correia Jesuíno e Gouveia Pereira entre outros, que muito têm contribuído para a compreensão de tão importante factor estratégico das nossas organizações.

Este estudo é desenvolvido em quatro partes:

Na primeira parte, são abordados de forma sumária os trabalhos sobre os temas da Liderança, o enquadramento e explicação do modelo seleccionado para este estudo, o da Liderança Situacional II.

Na segunda parte é descrita a amostra. Incluem-se nela os dados sobre os responsáveis e respectivos colaboradores directos da empresa em análise. São também referidos, os instrumentos, os métodos de pesquisa e o processo de condução deste estudo.

Na terceira parte, são apresentadas as acções realizadas, os resultados da análise feita antes da acção de formação, à percepção individual de cada líder sobre a flexibilidade e eficácia do seu estilo de liderança e da avaliação dos seus colaboradores sobre o líder, bem como os resultados dos mesmos diagnósticos passados seis meses da acção, como forma de evidenciar a evolução registada.

Finalmente, na última parte, são discutidos os resultados obtidos, bem como as principais conclusões extraídas deste estudo, onde são dadas algumas sugestões para que, em processos de mudança, como é este caso, possam reflectir sobre algumas variáveis e acções práticas a implementar, para, de uma forma sustentada, aumentar as competências de liderança da gestão de topo de uma empresa.

AGRADECIMENTOS

Este estudo, fruto de um trabalho de equipa, contou com pessoas invulgares que permitiram a sua realização.

Quero agradecer de forma reconhecida ao Professor Doutor Correia Jesuíno, reputada referência no tema de liderança, pela honra que foi poder receber o seu apoio e saber para a concretização deste estudo.

Ao Professor Gouveia Pereira, homem de rara capacidade intelectual e de liderança, que muito me guiou com o seu exemplo e orientação preciosas.

Ao “Comandante” e colega José Aires da Silva, Director Geral da Blanchard Training em Portugal, pela sua profunda experiência nesta área e pela permanente disponibilidade para a actualização das últimas investigações realizadas neste tema.

Ao Professor Adriano Freire pelas suas pertinentes observações.

Aos meus colegas da Tracy International, pela compreensão e incentivo nas diferentes fases do mestrado.

Por último, a alegria de poder contar com a minha mulher, Cidália, e a minha filha Inês, que nasceu durante a conclusão deste estudo, cujo amor, carinho e ajuda, foram determinantes para a sua conclusão.

O meu muito obrigado.

INDICE

RESUMO	2
AGRADECIMENTOS	4
INDICE	5
INDICE DE QUADROS	6
INDICE DE GRÁFICOS	7
INTRODUÇÃO	9
1. OBJECTO DA TÉSE	10
1.1. Liderança - Enquadramento	10
1.2. Liderança Situacional	14
1.3. Nível de Desenvolvimento	18
1.4. Estilos de Liderança	21
1.5. Desenvolvimento do Colaborador	27
1.6. Resumo	31
2. METODOLOGIA	32
2.1. Amostra	32
2.2. Instrumentos	36
2.3. Métodos de Pesquisa	37
2.4. Processo de Estudo	38
3. ACÇÕES REALIZADAS	40
3.1. Reunião de Julho de 1997	40
3.2. Acção de 17 e 18 de Outubro de 1997	43
3.3. Resultados dos Questionários ACL II, antes da acção	51
3.4. Resultados dos Questionários ACL II, depois da acção	57
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
4.1. Análise Individual de Resultados	60
4.2. Análise Global de Resultados	86
4.3. Conclusões	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	104

INDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de Liderança e Níveis de Desenvolvimento	Pág. 16
Quadro 2 - Empresa - Dados dos Departamentos	Pág. 35
Quadro 3 - Questionários de Reacção - Resultados da Avaliação	Pág. 47
Quadro 4 - Questionários de Atitude - Resultados da Avaliação	Pág. 49
Quadro 5 - Eficácia de Estilo - Dados da 1ª Fase	Pág. 51
Quadro 6 - Flexibilidade de Estilo - Dados da 1ª Fase	Pág. 53
Quadro 7 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Dados da 1ª Fase	Pág. 54
Quadro 8 - Eficácia de Estilo - Dados da 2ª Fase	Pág. 57
Quadro 9 - Flexibilidade de Estilo - Dados da 2ª Fase	Pág. 58
Quadro 10 - Flexibilidade e Eficácia de Estilo - Dados da 2ª Fase	Pág. 59
Quadro 11 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder A	Pág. 62
Quadro 12 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder B	Pág. 65
Quadro 13 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder C	Pág. 68
Quadro 14 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder D	Pág. 71
Quadro 15 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder E	Pág. 74
Quadro 16 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder F	Pág. 77
Quadro 17 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder G	Pág. 80
Quadro 18 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder H	Pág. 83
Quadro 19 - Eficácia de Estilo - Evolução da 1ª para a 2ª Fase	Pág. 86
Quadro 20 - Flexibilidade de Estilo - Evolução da 1ª para a 2ª Fase	Pág. 88

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Eficácia de Estilo - Dados da 1ª Fase	Pág. 51
Gráfico 2 - Flexibilidade de Estilo - Dados da 1ª Fase	Pág. 53
Gráfico 3 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos-Dados da 1ª Fase	Pág. 54
Gráfico 4 - Eficácia de Estilo - Dados da 2ª Fase	Pág. 57
Gráfico 5 - Flexibilidade de Estilo - Dados da 2ª Fase	Pág. 58
Gráfico 6 - Flexibilidade e Eficácia de Estilo-Dados da 2ª Fase	Pág. 59
Gráfico 7 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder A	Pág. 62
Gráfico 8 - Estilos de Liderança - Líder A	Pág. 64
Gráfico 9 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder B	Pág. 65
Gráfico 10 - Estilos de Liderança - Líder B	Pág. 66
Gráfico 11 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder C	Pág. 68
Gráfico 12 - Estilos de Liderança - Líder C	Pág. 70
Gráfico 13 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder D	Pág. 71
Gráfico 14 - Estilos de Liderança - Líder D	Pág. 72
Gráfico 15 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder E	Pág. 74
Gráfico 16 - Estilos de Liderança - Líder E	Pág. 75
Gráfico 17 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder F	Pág. 77
Gráfico 18 - Estilos de Liderança - Líder F	Pág. 78
Gráfico 19 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder G	Pág. 80
Gráfico 20 - Estilos de Liderança - Líder G	Pág. 81

ÍNDICE DE GRÁFICOS (Continuação)

Gráfico 21 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder H	Pág. 83
Gráfico 22 - Estilos de Liderança - Líder H	Pág. 84
Gráfico 23 - Eficácia de Estilo - Evolução da 1ª para a 2ª Fase	Pág. 86
Gráfico 24 - Flexibilidade de Estilo - Evolução da 1ª à 2ª Fase	Pág. 88

INTRODUÇÃO

O nível de atenção prestado, neste final de milénio, ao papel do líder como fonte inspiradora da visão estratégica e agente dinamizador das organizações, tem conduzido a estudos profundos acerca deste tema.

É determinante o papel dos gestores de topo, para a obtenção de resultados de uma organização através do trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores e como veículo promotor das mudanças necessárias para fazer face à evolução das organizações.

Justifica a pertinência deste estudo para, também com ele, permitir compreender melhor o fenómeno da liderança e da melhoria sustentada das capacidades de desenvolvimento das organizações.

Portugal tem uma nobre história de líderes que muito contribuíram para o desenvolvimento da humanidade. Hoje alguns dos líderes portugueses têm uma história muito dignificante para contar e foi com base na oportunidade de poder conviver pessoalmente com alguns deles, que, neste estudo, se procura contribuir para a reflexão acerca da eficácia de uma acção de formação em liderança junto de quadros superiores de uma empresa a operar em Portugal.

Por se tratar de um tema de estudo pouco frequente no nosso país, pretende-se contribuir para a compreensão do desenvolvimento das competências de liderança e seus factores de sucesso, através de uma análise à percepção individual de cada quadro superior sobre a flexibilidade e eficácia do seu estilo de liderança e efeitos, após a acção de formação.

1. OBJECTO DA TÉSE

O problema que originou a elaboração deste estudo poderá ser exposto nos seguintes termos:

Análise dos efeitos de uma acção de formação em Liderança Situacional II, nas percepções de flexibilidade e eficácia de liderança dos gestores de topo e seus colaboradores de uma dada empresa.

1.1. LIDERANÇA - ENQUADRAMENTO

Para Peter Drucker, “o sucesso das organizações tem uma característica comum: liderança efectiva e dinâmica”.

Numa análise breve à definição de liderança de vários cientistas sociais, há um consenso de que a liderança *é um processo de influenciar actividades individuais ou de grupo, com o fim de atingir um determinado objectivo numa dada situação* - o que significa que, numa situação em que alguém está a tentar influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, o fenómeno de liderança ocorre.

A liderança e a gestão das organizações nunca sofreram tantas e tão profundas alterações, nem foram tão desafiadas como nos nossos dias. Hoje é comum referir-se, que o sucesso das organizações depende em última estância da forma como são liderados os seus colaboradores.

O verdadeiro teste às nossas capacidades como líderes e gestores depende da eficácia com que definimos e mantemos os recursos humanos numa organização (Hersey & Blanchard, 1996).

Num estudo realizado por George Terry (1960), em cada cem novas empresas que surgem, cerca de um terço mantém-se após cinco anos. A maior parte dos malogros pode ser atribuída a uma liderança ineficaz.

Para Jesuíno (1989), existe a necessidade de distinguir entre o campo da liderança e o da gestão, tendo chegado à conclusão que se podem encontrar três posições distintas: a de Mintzberg (1973) que defende a ideia de que a liderança é um subconjunto das actividades do gestor e que está limitada à esfera dos papéis interpessoais; a de Kotter (1988), que defende que a gestão deve ser considerada como um subconjunto das actividades da liderança; e finalmente, Jesuíno que defende que a distinção entre liderança e gestão deve ter em conta o nível organizacional em análise.

Para Bennis e Nanus (1985), gerir consiste em provocar, em realizar, em assumir responsabilidades, em comandar, enquanto que liderar significa exercer uma influência, guiar, orientar.

De qualquer dos modos, o papel da gestão mudou radicalmente nos últimos anos. No passado, a tónica era centrada no líder da empresa como “patrão”.

Hoje os líderes, em especial os gestores das empresas, têm cada vez mais de assumir uma postura de parceria com os seus colaboradores.

Para Jesuíno (1991), a ideia básica é que não basta gerir bem, não basta ser eficiente. Não é aí que a corrida pode ser ganha. A vantagem competitiva depende não apenas da inovação, mas sobretudo da criatividade e isso passa pela emergência de líderes que tenham uma visão clara dos objectivos e oportunidades, e a capacidade de os comunicar de forma convincente aos seus colaboradores.

Os gestores têm de alterar o seu comportamento de uma posição de “comando e controlo”, julgando e avaliando, para um papel de responsabilização através de apoio, supervisão e elogio, a fim de obter um retorno eficaz do trabalho desenvolvido pelos colaboradores.

Segundo Reto e Lopes (1991), as mais recentes investigações sobre liderança, indicam que esta deixa de estar apenas centrada na figura do líder, mas realçam o papel preponderante que os colaboradores desempenham na interacção, líder - colaboradores, enfatizando os efeitos da situação para o comportamento ideal do líder.

A ex-ministra do emprego, Professora Doutora Maria João Rodrigues, afirmou no Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG), em Julho p.p., “muitas vezes esquecemo-nos que é à classe dirigente, composta por muitos gestores e empresários, que falta massa cinzenta e visão estratégica, em termos de condução de pessoas e projectos”, numa alusão clara à falta de competências específicas de liderança, à maioria dos responsáveis pelo destino da economia portuguesa.

Conclui a ex-ministra, que “com efeito, são poucos os empresários que se submetem com regularidade a acções de formação profissional, normalmente porque entendem não necessitar de voltar a aprender e porque consideram a formação um acto de importância menor, logo, provavelmente, dispensável”.

Nesse mesmo Encontro, o actual ministro do emprego, Dr. Ferro Rodrigues, referia que “o investimento nos recursos humanos, não é apenas uma despesa, mas sim um factor de aumento da coesão e da competitividade de cada empresa ou organização” *.

Para Freire(1997), “a liderança nunca deve ser encarada como a mera administração dos recursos disponíveis na empresa, o líder deve assumir-se, em primeiro lugar, como um agente de mudança das estratégias a serem implementadas nas empresas” **.

* In “Falta massa cinzenta à nossa classe dirigente”, Expresso Emprego, edição nº 1341, de 11/7/98

** In “Estratégia - Sucesso em Portugal”, Adriano Freire, Verbo, 1998.

1. 2. LIDERANÇA SITUACIONAL

A abordagem contingencial da liderança tem sido ligada, preferencialmente, a autores como Tannenbaum e Schmidt (1958), Fiedler (1967), Vroom e Yetton (1973) e Hersey e Blanchard (1977), entre outros.

O Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, também conhecido pelo modelo dos ciclos de vida, é fundamentalmente um modelo virado para a formação de líderes. Baseia-se na interacção entre as directrizes, o apoio socio-afectivo prestado e o nível de desenvolvimento dos colaboradores para executar uma tarefa específica.

A Liderança Situacional II* tem provado ser uma abordagem eficaz à gestão e motivação das pessoas na medida em que fomenta a parceria entre o líder e as pessoas que o apoiam e de quem depende.

*Ken Blanchard desenvolveu o modelo de Liderança Situacional com Paul Hersey na Universidade de Ohio em 1968. O modelo ganhou notoriedade no livro, já em 7ª edição, *Management of Organizational Behaviour* (Prentice Hall, 1996). Após concluir que alguns dos aspectos do modelo não estavam a ser validados pela prática, Ken criou a Liderança Situacional II baseada na investigação efectuada pelos seus colegas da Blanchard Training and Development, Don Carew, Eunice Parais-Carew, Fred Finch, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi, Margie Blanchard e Laurie Hawkins, bem como no feedback de milhares de utilizadores. *Liderança e Gestor Um Minuto* (Morrow 1985), em co-autoria com Patricia e Drea Zigarmi, marcou uma nova geração da Liderança Situacional.

A Liderança Situacional II não é algo que se *faça* às pessoas; é sim algo que se constrói *com* elas.

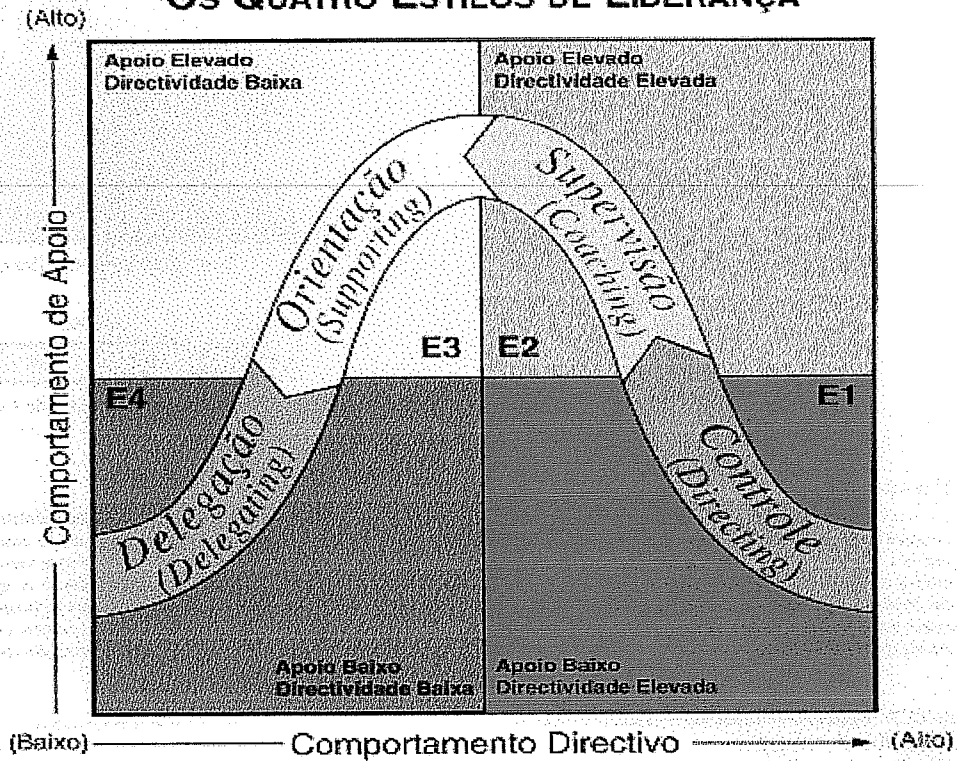
Abre a comunicação entre o gestor e o colaborador, por forma a que os objectivos pessoais e organizacionais possam ser alcançados através de acordos mútuos.

A Liderança Situacional II é um processo de desenvolvimento das pessoas ao longo do tempo, por forma a que possam atingir o máximo das suas potencialidades, quer em situações de trabalho numa empresa, quer em qualquer organização, mesmo em situações familiares.

Baseia-se na relação entre o nível de desenvolvimento individual dos colaboradores (combinação entre competência e empenhamento) numa determinada tarefa ou objectivo, e o estilo de liderança mais eficaz a ser empregue pelo líder (várias combinações de comportamentos directivos ou mais centrados na tarefa e de comportamentos de apoio ou mais virados para o relacionamento que o líder proporciona na interacção com o seu colaborador).

Conforme ilustrado no quadro 1 da página seguinte, existem quatro estilos de liderança principais de acordo com os níveis de desenvolvimento do liderado, que correspondem às situações mais comuns da actividade corrente numa empresa ou numa organização.

OS QUATRO ESTILOS DE LIDERANÇA



Nível de Desenvolvimento do Colaborador

Quadro 1 - Estilos de Liderança e Níveis de Desenvolvimento

O topo do modelo ilustra os quatro estilos de liderança - Estilo 1 (Controlo), Estilo 2 (Supervisão), Estilo 3 (Orientação) e Estilo 4 (Delegação).

Estes estilos de liderança correspondem aos quatro níveis de desenvolvimento - D1, D2, D3 e D4 - indicados na parte inferior do modelo.

O objectivo da Liderança Situacional II é proporcionar um ambiente em que o indivíduo (colaborador) progrida através do ciclo de desenvolvimento, de D1 (em desenvolvimento) até D4 (desenvolvido).

O líder deve variar o seu estilo de liderança em conformidade com o *objectivo ou tarefa* apropriado ao nível de desenvolvimento individual do seu colaborador, para gerar eficácia na sua actuação.

Não existe um estilo de liderança ideal porque o nível de desenvolvimento individual varia consoante a pessoa e a tarefa.

A Liderança Situacional II é um modelo de parceria que começa com a percepção das necessidades do liderado e onde o nível de desenvolvimento do colaborador é determinante para o estilo de liderança ser o mais eficaz em função também da situação vivida.

O modelo de Liderança Situacional II, cria-se a partir da interligação de dois eixos, o das ordenadas, onde se coloca o nível de comportamento de apoio dado pelo líder ao seu colaborador, com o eixo das abcissas, onde se calcula o nível de comportamento directivo que o líder, em determinada situação, deve utilizar para gerar maior eficácia na acção do colaborador.

1.3. NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO

Embora existam muitas variáveis que afectam a capacidade de um indivíduo desempenhar bem uma função, a Liderança Situacional II centra-se numa variável situacional específica: o nível de desenvolvimento de uma pessoa numa dada tarefa ou para um dado objectivo.

O nível de desenvolvimento é uma combinação de dois factores: competência e empenhamento.

Competência é o conhecimento da tarefa bem como as perícias que o executante coloca na execução dessa tarefa ou objectivo. A competência avalia-se pelo desempenho observado. Pode, contudo, ser desenvolvida ao longo do tempo com direcção e apoio apropriados.

A competência pode ser obtida com formação, treino *on-job* e experiência. A experiência inclui algumas perícias que são transferidas de funções anteriores como, por exemplo, a capacidade para planear, organizar, resolver problemas e comunicar bem. Estas capacidades são genéricas por natureza e, no essencial, fazem parte de inúmeras funções ou tarefas próprias de uma organização.

Empenhamento é a combinação da motivação individual e da confiança para a realização de uma dada tarefa ou para atingir um dado objectivo.

Motivação é o nível de interesse e entusiasmo que as pessoas colocam na execução de uma dada actividade.

Interesse e entusiasmo são observáveis em termos de comportamentos demonstrados através de atenção, animação, níveis de energia, expressões faciais, bem como expressões verbais.

Confiança caracteriza-se pela auto-afirmação pessoal. É a dimensão em que as pessoas acreditam que são capazes de realizar uma dada tarefa.

Se a motivação ou a confiança forem baixas ou inexistentes, então o empenhamento será naturalmente baixo.

Os quatro níveis de desenvolvimento são caracterizados por uma combinação variável de competência e empenhamento.

O desenvolvimento de uma pessoa até ao máximo das suas potencialidades pode ser visto como uma caminhada. Apesar do destino ser a auto-suficiência, o indivíduo ao longo do percurso e em cada nível de desenvolvimento tem necessidades distintas.

À medida que o nível de desenvolvimento aumenta de D1 a D4, as competências e empenhamento dos colaboradores variam.

Em tarefas novas onde a experiência anterior é reduzida ou nula, a maioria das pessoas é entusiasta e demonstra vontade de aprender (D1).

Porém, após iniciar uma nova tarefa as pessoas passam por um período de desilusão. É normal que isto aconteça quando uma tarefa é mais difícil ou diferente das expectativas. A desilusão causa uma diminuição no empenhamento (D2).

Se for ultrapassado o período de desilusão, e adquiridas as competências necessárias, a maior parte das pessoas entra num estágio de dúvida em que se questiona se é capaz de vir a desempenhar a tarefa *por si só*. Os respectivos gestores podem dizer-lhes que são competentes, mas eles não têm a certeza.

Esta sensação alternada de competência e dúvida causa o comportamento variável associado ao D3: empenhamento que varia entre excitação e insegurança.

Com apoio apropriado, um indivíduo pode eventualmente tornar-se um profissional auto-confiante, um D4, que demonstra um elevado nível de competência e empenhamento.

Por outras palavras, dadas as quantidades apropriadas de direcção e apoio, uma pessoa move-se de um nível de desenvolvimento até outro, desde ser um *principiante entusiasta* até um *aprendiz desiludido*, seguindo-se um *executante capaz mas cuidadoso* e terminando num *profissional confiante*.

O nível de desenvolvimento não se refere à pessoa mas sim à sua capacidade para executar uma dada tarefa. O nível de desenvolvimento varia de tarefa para tarefa. Por outras palavras, um indivíduo pode estar num determinado nível de desenvolvimento numa tarefa e num nível diferente noutra.

Diagnosticando o nível de desenvolvimento, um líder pode determinar que estilo de liderança deve aplicar.

1.4. ESTILO DE LIDERANÇA

Estilo de liderança é a linha de comportamento que as pessoas usam para influenciar os outros, tal como é percebida por estes.

A investigação* demonstra que estes comportamentos se integram em duas categorias básicas que são definidas, na Liderança Situacional II, como Comportamento Directivo e Comportamento de Apoio.

Os Líderes usam uma combinação destes dois tipos de comportamento.

Comportamento Directivo, centra-se na forma como executar a tarefa. Este tipo de comportamento pressupõe dizer às pessoas o que fazer e quando fazer, e proporcionar feedback sobre os resultados. O Comportamento Directivo é instrumental para o desenvolvimento da competência dos outros.

* Quando se fala em investigação, refere-se os Centros de Estudo de Liderança, sediados nos Estados Unidos da América, quer pela equipa de Hersey & Blanchard, quer pela rede de licenciados, consultores e colaboradores da Ken Blanchard Companies.

Comportamento de Apoio, focaliza-se no desenvolvimento da iniciativa das pessoas e das suas atitudes e sentimentos para com a tarefa.

Bons exemplos de Comportamento de Apoio incluem elogiar, escutar, encorajar e envolver os outros na resolução de problemas e nos processos de tomada de decisão. O Comportamento de Apoio é instrumental para desenvolver o empenhamento dos outros.

Quando os Comportamentos Directivo e de Apoio são respectivamente colocados nos eixos horizontal e vertical, variando de baixo a elevado, tornam evidentes quatro combinações resultantes da articulação dos dois tipos de Comportamento.

Estas quatro combinações correspondem a quatro estilos de liderança conforme se pode analisar no modelo.

Os quatro estilos variam com a quantidade de direcção e apoio que o líder proporciona, bem como com o envolvimento individual no processo de decisão.

O Estilo 1, conhecido por *Controlo*, consiste em Comportamento Elevado de Direcção e Baixo de Apoio. No Estilo 1 a maior parte das decisões é tomada pelo Líder (eu decido).

Neste Estilo, o Líder:

- identifica problemas, estabelece metas e define papéis;
- desenvolve um plano de acção para resolver os problemas;
- inicia a resolução de problemas e a tomada de decisão;
- emite instruções específicas em relação às tarefas e objectivos;
- controla a tomada de decisão;
- comunica soluções e decisões;
- supervisiona de perto e avalia o desempenho do colaborador.

O Estilo 2, ou Supervisão, é caracterizado por Comportamentos Elevados de Direcção e Apoio. As sugestões dos colaboradores são tomadas em conta mas a decisão final é sempre sua (falamos e eu decido).

Neste estilo, o líder:

- identifica problemas e estabelece metas;
- reconhece e elogia os progressos;
- explica as decisões e solicita sugestões e ideias;
- toma as decisões finais depois de ouvir as opiniões, ideias e sentimentos do seu colaborador;
- continua a orientar a execução das tarefas;
- avalia o trabalho realizado.

O Comportamento Elevado de Apoio e Baixo em Directividade do Estilo 3 é designado por *Apoio*. As sugestões dos colaboradores são ouvidas e decididas em conjunto (falamos e decidimos).

Neste estilo, o líder:

- envolve os colaboradores na identificação de problemas e no estabelecimento de metas;
- deixa o colaborador tomar a iniciativa de como deve ser desempenhada a tarefa e solucionados os problemas;
- proporciona confiança e apoio, recursos e ideias, sempre que solicitado para tal;
- partilha responsabilidades com o colaborador na resolução de problemas e na tomada de decisões;
- escuta e facilita a resolução de problemas e as decisões tomadas pelo colaborador;
- avalia o trabalho do colaborador juntamente com ele;
- torna-se facilitador, escuta, provoca o aparecimento de ideias, encoraja, apoia e transmite confiança para a tomada de decisão e resolução de problemas.

O Estilo 4, Baixo em Comportamentos de Apoio e de Direcção, é designado por *Delegação*. A maior parte das decisões é tomada pelos colaboradores (decida).

Neste estilo, o líder:

- define os problemas em conjunto com o colaborador;
- colabora no estabelecimento de metas;
- deixa o colaborador estabelecer o plano de acção e assumir o controlo de como, quando e com quem deverão resolver-se os problemas ou a realização da tarefa;
- dá poder aos colaboradores para actuarem de forma independente e propicia os recursos para o trabalho.

Em qualquer dos estilos, o líder, deve, em primeiro lugar, identificar os resultados esperados, assegurando-se que os objectivos estão claros, depois deve observar e acompanhar o desempenho dos seus colaboradores, e por último, dar “feedback” aos colaboradores.

Existem três competências chave de um líder (situacional), que segundo Blanchard requerem atenção especial:

- capacidade de diagnosticar e avaliar o nível de desenvolvimento de um colaborador, relacionando-o com a tarefa que desempenha;

- capacidade para usar de uma forma natural, diversos estilos de liderança, vulgarmente chamada flexibilidade de estilo, que é uma das variáveis que neste estudo, pretendemos analisar;

- capacidade para chegar a acordo com os colaboradores sobre as necessidades mútuas em termos de liderança, denominado eficácia de estilo de liderança ou parceria para o melhor desempenho.

Para se ser mais eficaz no estilo de liderança adoptado, não se deve somente demonstrar um nível alto de flexibilidade na selecção dos estilos, mas também aplicar o estilo de liderança que resulta e é mais apropriado para cada situação.

Por outras palavras, o líder eficaz, utiliza estilos diferentes para o mesmo tipo de indivíduos, dependendo da função a realizar.

1.5. DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR

Para determinar qual o estilo de liderança mais apropriado para usar com cada um dos quatro níveis de desenvolvimento, traça-se uma linha vertical entre um nível de desenvolvimento verificado e o estilo de liderança que se encontra nessa direcção na curva de estilos, intersectando o modelo em quatro quadrantes.

O estilo apropriado é o que corresponde ao quadrante em que a linha vertical intersecta a curva de estilos.

Em consequência, ao Nível de Desenvolvimento 1 (D1) corresponde o Estilo 1-Controlo (E1). O Nível de Desenvolvimento 2 (D2) obterá um Estilo 2-Supervisão (E2) e assim sucessivamente.

Para os D1's que têm alto empenhamento e baixa competência, o Líder necessita de ser muito directivo (estilo E1- Controlo).

Por outro lado, aos D2's a quem ainda falta competência e empenhamento para a função, o Líder necessita de lhes transmitir alta directividade e bastante apoio (estilo 2 - Supervisão).

Os D3's têm competência mas empenhamento variável e, em consequência, necessitam de apoio elevado do Líder (estilo 3 - Apoio).

Por último, os D4's que têm bons níveis de competência e empenhamento, o Líder necessita apenas de lhes dar um nível baixo de direcção e de apoio (estilo 4 - Delegação).

O estilo de Controlo destina-se a ser utilizado, num nível baixo de desenvolvimento do colaborador.

Este estilo é eficaz quando um indivíduo está em D1, porque a directividade elevada deste estilo corresponde às necessidades individuais e de conhecimento da tarefa.

A necessidade de apoio é menor, dado que nesta situação, o indivíduo está normalmente deseioso de começar e de aprender.

O estilo de Supervisão, destina-se a ser empregue, para níveis de desenvolvimento baixo a moderado do colaborador.

Uma pessoa em D2 necessita de um E2, com direcção elevada, para desenvolver as suas competências e um aumento de apoio, para compensar os níveis de empenhamento.

O estilo de Orientação, utiliza-se sobretudo, para situações em que há um desenvolvimento moderado a elevado do colaborador.

O empenhamento elevado de um indivíduo em D3, beneficia do Comportamento Elevado de Apoio do Estilo 3 , para reforçar a confiança vacilante e ultrapassar problemas de motivação.

Neste nível não é necessária muita direcção dado que a competência do colaborador é moderada a elevada.

O estilo de Delegação, é empregue fundamentalmente para um nível de desenvolvimento elevado das competências do colaborador.

Em D4, um colaborador está com competência e empenhamento elevados. Para este estágio de desenvolvimento, considera-se apropriado utilizar comportamentos de apoio e directividade baixos, dado que essa pessoa é capaz de actuar com eficácia e independência a situação por resolver.

O estilo de liderança tem de estar de acordo com o nível de desenvolvimento do colaborador por forma a garantir que a competência e o empenhamento evoluam de forma esperada e sustentada.

Quando as pessoas se sentem mal acompanhadas (excesso ou falta de supervisão), isto é, muita directividade ou escassez dela, verifica-se um impacto negativo no seu desenvolvimento.

À medida que a pessoa progride de um estágio de desenvolvimento para o seguinte, de D1 para D2, D3 e D4, o estilo do líder deve mudar em conformidade para ser mais eficaz a resolução de cada situação

A investigação, no entanto, mostra que a maior parte dos líderes têm um estilo preferido.

Na compilação e análise aos dados da aplicação do Questionário de Análise de Comportamento do Líder (ACLII) da Ken Blanchard Companies, revelam que 54% dos inquiridos (gestores de topo de organizações), tende a usar unicamente um estilo, 35% dois estilos, 10% três estilos, e só 1% utilizam os quatro estilos.*

Para ser eficaz, um líder deve ser capaz de usar os quatro estilos, isto é, tem de aprender a ser flexível, consoante a pessoa e a situação com que se depara.

A percepção que o líder tem do seu próprio estilo de liderança é pura e simplesmente um indicador das suas intenções, e não necessariamente a forma como esse estilo de liderança é percebido pelos outros.

De facto, as pessoas actuam com base nas suas percepções da realidade e em muitos casos, as percepções dos próprios, são diferentes das dos seus colaboradores.

O que isto pretende significar, é que não basta existir a percepção dos estilos de liderança do líder, é também necessário compará-la e tomar medidas práticas de actuação com os aspectos de possíveis divergências em relação aos colaboradores.

* O ACLII é um instrumento destinado a medir a percepção do líder e dos colaboradores sobre a flexibilidade e eficácia de estilo de liderança apropriado.

1.6. RESUMO

Em jeito de conclusão, a Liderança Situacional II é mais do que um modelo de gestão e desenvolvimento de pessoas. Encoraja uma comunicação construtiva no sentido de uma parceria em que as pessoas aprendem a tomar responsabilidade por tomarem decisões e resolverem problemas.

Os líderes compreendem que, hoje em dia, o seu papel é apoiar as pessoas com os meios necessários - objectivos claros, direcção a seguir, incentivo para progredir, treino, feedback e reconhecimento - para ajudar os seus colaboradores a serem auto-motivados, auto-direccionados e auto-confiantes.

Por outro lado, também os colaboradores compreendem que o estilo de liderança que é utilizado consigo, depende do seu próprio comportamento e nível de desenvolvimento para a situação específica.

Assim, a Liderança Situacional tornou-se um meio de proporcionar interpretações comuns e partilhar expectativas com outros.

É através dessas relações que as pessoas e as organizações serão potencialmente mais produtivas, atingindo os objectivos pretendidos.

É importante reconhecer, que os gestores de topo têm diversos estilos de liderança, mas é também importante lembrar que o estilo não tem a ver como o líder pensa actuar em determinada situação, mas como os colaboradores, percebem o seu comportamento.

2. METODOLOGIA

Nesta parte do estudo, é apresentado o plano e a metodologia de pesquisa, com uma descrição dos procedimentos para a selecção da amostra, as características da mesma e os métodos de pesquisa.

O estudo foi pautado por uma questão central:

Quais os efeitos de uma acção de formação em Liderança Situacional II, nas percepções de flexibilidade e eficácia de liderança dos gestores de topo e seus colaboradores de uma dada empresa?

2.1. A AMOSTRA

O objecto de análise neste estudo é constituído pelos quadros de topo de uma multinacional alemã a operar em Portugal (ver organigrama da empresa - anexo I).

A fim de evitar a confusão entre as pessoas e atendendo à dimensão da amostra, examinei todos os quadros superiores.

A selecção do número de colaboradores directos a responder ao questionário foi definida pela responsável do pessoal da empresa, com base na sua experiência da empresa, tendo em atenção os elementos mais representativos de cada quadro superior.

O sector de mercado onde a empresa se insere é muito competitivo. Além disso, a economia portuguesa em 1997 e em 1998, caracterizou-se por ser uma época histórica de acontecimentos nacionais e internacionais.

A implementação do Euro em Portugal e respectivo plano de harmonização no aspecto monetário e económico, devido às exigências do mercado europeu, a realização da Expo'98 em Lisboa, entre outros acontecimentos à escala mundial, teve reflexos neste estudo.

Num aspecto prático, houve dois gestores de topo da empresa, que não participaram na acção de formação, por estarem envolvidos nas implicações destas duas acções nomeadamente, e outras duas das pessoas que tinham participado na acção, quando se voltou a aplicar o questionário, passados os seis meses da acção de formação, já não se encontravam na empresa, fruto da dinâmica do mercado de procura de gestores de topo de qualidade.

Apesar de se ter efectuado o questionário inicial aos doze quadros superiores responsáveis pelos resultados da multinacional a operar em Portugal, (excepção feita ao Director Geral, que tem uma actuação delegativa quanto às tarefas e aos resultados, depositando a confiança nos seus colaboradores directos, alvo deste estudo), dez pessoas frequentaram a acção de formação e duas saíram entretanto, pelo que, da amostra inicialmente estudada, foram analisados oito quadros superiores e respectivos colaboradores directos.

A dimensão da amostra reflecte a média da realidade dos quadros superiores das médias e grandes empresas a operar em Portugal, segundo uma análise feita às 1000 Maiores do Diário de Notícias e da Revista Exame.

Foi pedido em média, a três colaboradores dos oito quadros superiores, para analisarem o seu líder. As excepções foram devidas a alguns líderes terem poucos colaboradores, ou no sentido contrário, quando a equipa de apoio do líder exigia a análise de mais pessoas a fim de se ter uma amostra de acordo com a proporção pré estabelecida.

Conclusão: o estudo recai sobre oito líderes e vinte e um colaboradores directos.

Relativamente ao sexo dos gestores de topo desta empresa, três são do sexo feminino e cinco são do sexo masculino.

Por idades, existem três grandes grupos:

- Até 35 Anos - 3

- 35 - 45 Anos - 3

- > 45 Anos - 2

Departamentos onde se inserem os líderes analisados:

Departamento	Nº Colaboradores Analisados	Tempo na Função	Sexo
• Controlo e Auditoria	2	2	F
• Pessoal	2	23	F
• Crédito	2	9	M
• Vendas Acessórios Automóvel	3	2	M
• Vendas Electrodomésticos	3	1	M
• Vendas Ferramentas Eléctricas	3	3	M
• Serviço de Apoio Vendas	3	1	F
• Serviço de Assistência a Clientes	3	2	M

Quadro 2 - Empresa - Dados por Departamento dos Líderes

Departamentos a que pertencem os líderes onde, por razões já apontadas, não se pode efectuar o estudo:

- Vendas Telecomunicações
- Contabilidade

Tempo na função por parte dos quadros superiores:

< 2 anos : 2 2 - 5 anos : 4 > 5 anos: 2

2.2. INSTRUMENTOS

O estudo fez uso deliberado de uma definição operacional à priori no processo de selecção da amostra, baseando-se na equipa de quadros superiores da empresa que iam ter uma acção de liderança.

Como o objectivo do estudo é destacar a evolução das percepções quanto à flexibilidade e eficácia de liderança consoante a situação vivida com os colaboradores directos, sujeitou-se a instrumentos precisos, qualitativos e quantitativos, por forma a ocupar o menos tempo possível os quadros da empresa.

Para examinar a questão da pesquisa, foi usado um estudo de campo com quatro tipos de recolha de dados:

- entrevista preliminar conjunta com os quadros superiores sobre o tema da liderança e preenchimento de questionário de diagnóstico (ver anexo V);
- preenchimento de questionário similar pelos colaboradores directos;
- realização de uma acção de formação de dois dias em Liderança Situacional II, focando os temas mais centrais saídos dos diagnósticos efectuados, com a recolha de opiniões dos participantes;
- análise, passados seis meses, da percepção de flexibilidade e eficácia de liderança, aplicando os mesmos questionários aos quadros superiores e seus colaboradores.

2.3. MÉTODOS DE PESQUISA

Os principais métodos de pesquisa utilizados consistiram em entrevistas colectivas semi-estruturadas, observações estruturadas e não estruturadas e a acção de formação em si mesma.

Considerando que o estudo era, em boa parte, de natureza exploratória, a combinação de métodos pareceu apropriada.

Os métodos de levantamento e entrevistas altamente estruturadas, não teriam sido propícios à busca de indícios interessantes e espontâneos.

Assim, as entrevistas colectivas semi-estruturadas permitiam mais liberdade e tendiam a criar maior informalidade, o que resultou em melhor relacionamento e, por sua vez, na maior revelação de informações delicadas e menos óbvias.

Naturalmente, há sempre a possibilidade de respostas e percepções tendenciosas e incompletas por parte dos entrevistados. Para minimizar tais distorções, baseou-se na comparação dos relatos dos entrevistados e nas observações recolhidas.

Não houve necessidade de fazer um pré-teste das questões que foram colocadas, a fim de verificar a consistência das perguntas a serem formuladas, pois elas são as que a rede de licenciados de Ken Blanchard Companies, utiliza a nível mundial no tipo de acções que desenvolve para líderes antes da formação e estão devidamente validadas.

2.4. O PROCESSO DE ESTUDO

Os dados para o presente trabalho foram obtidos e recolhidos da seguinte forma: para o grupo de responsáveis pela gestão da empresa, optou-se por efectuar um contacto directo e colectivo com os sujeitos, explicando os objectivos da acção que ia ser levada a cabo e solicitando a sua colaboração.

Considerou-se ser este a melhor forma de obter resposta positiva dos sujeitos que faziam parte da amostra, o que realmente aconteceu, tendo sido muito bem recebida por falta deste tipo de análise e de feedback no trabalho de liderança destes quadros na empresa.

Em nenhum momento, antes da acção de formação, as definições de liderança ou liderança situacional eram usadas para descrever o estudo. Simplesmente se declarava que o estudo visava a compreensão da percepção do estilo de liderança do quadro superior.

A seguir à entrevista colectiva, onde se recolheu informação qualitativa e quantitativa sobre o grupo em análise, passou-se à customização da acção de formação, no sentido de adequar e reforçar os aspectos mais salientes a melhorar verificados depois da fase de levantamento de informação da empresa.

A acção de formação decorreu em 17 e 18 de Outubro de 1997, e foi ministrada pelo Director Geral da Blanchard, Training & Development, Portugal, profissional dos mais experientes em Portugal em acções de Liderança para Executivos e Líderes das nossas organizações.

Depois de registar a informação, participação e evolução de cada participante na acção, houve no final a recolha de informação sobre a acção de formação sob vários aspectos que a seguir se descrevem.

Passados seis meses da acção de formação, voltou a realizar-se, junto das mesmas pessoas que tinham participado na 1ª fase, o mesmo questionário, a fim de aferir a evolução registada.

Seis meses foi o tempo julgado aceitável para se poder ter uma opinião materializada da evolução da percepção do estilo de liderança, segundo o Professor Doutor Correia Jesuíno.

Houve aqui, alguma dificuldade na recolha dos questionários, porque nem sempre, os líderes ou os liderados estavam disponíveis, o que fez esta fase levar quase dois meses a ser concluída.

3. ACCÇÕES REALIZADAS

Após a recolha dos dados que terminou em Julho 98, na altura em que a empresa entregou os questionários realizados, passados aproximadamente seis meses, a toda a população envolvida no estudo, procedeu-se ao tratamento dos mesmos, os quais foram submetidos à análise atrás referida.

A população que participou na primeira fase, participou na segunda fase, pelo que a opinião da evolução da percepção do estilo de liderança, quer na vertente de flexibilidade do estilo, quer da eficácia do estilo, é registada segundo o mesmo critério.

REUNIÃO DE JULHO DE 1997

Houve uma primeira reunião colectiva, com os quadros superiores da empresa, antes de se dar início à acção de formação, em que se esclareceu os passos que iriam ser dados para o estudo, explicou-se qual iria ser a metodologia empregue, e que se começaria por fazer um pequeno diagnóstico individual a cada gestor ali presente.

Uma das perguntas que foi formulada nessa altura foi:

“ O que esperam que uma acção de formação em liderança proporcione?”

As respostas foram:

1. Mais conhecimentos dos processos de liderança
2. Saber empregar melhor os diferentes estilos de liderança
3. Novos métodos, novas ideias sobre liderança
4. Perceber se os líderes nascem, ou podem-se desenvolver
5. Determinarem se são ou não realmente líderes
6. Existir maior espírito de equipe entre as diferentes áreas
7. Desburocratização de procedimentos internos
8. Abordar a melhor forma de motivar os colaboradores para aderirem às montantes mudanças
9. Liderança e controlo de reuniões
10. Delegar tarefas
11. Ultrapassar situações difíceis com o pessoal

Após esta questão, perguntou-se se já tinham frequentado ou lido algo sobre liderança, e a resposta foi unânime: ninguém se tinha preocupado verdadeiramente com o tema, apesar de o considerarem importante para melhorarem as suas competências e aferirem do seu estágio actual de actuação.

Recorde-se que esta acção de formação foi solicitada pelos participantes no início do ano de 1997, e por uma questão de calendário, só foi possível realizar-se em Outubro.

Nesta reunião realizada em Julho de 1997, verificou-se que o nível de conhecimentos sobre liderança, suas particularidades e meios de a desenvolver, eram apenas os da experiência prática, visto nunca terem lido sobre o assunto ou terem tido acções sobre o tema.

Aproveitou-se ainda esta reunião para preencherem os questionários ACL II- Análise do Comportamento do Líder II, da Blanchard-Training and Development, Portugal, realizado aos responsáveis presentes.

Pediou-se ao responsável do pessoal para entregar aos colaboradores prè-seleccionados de cada gestor ali presente, dentro de um envelope com uma carta a explicar o processo, pedindo também para preencherem um diagnóstico sobre a opinião relativamente ao seu superior« hierárquico directo, envelope esse que depois de fechado seria devolvido ao departamento de pessoal.

3.2. ACÇÃO DE 17 E 18 DE OUTUBRO DE 1997

A participação na acção foi efectuada pelos dez quadros, como já tinha sido referido, e a participação neste tipo de programa é tida, como uma oportunidade para desenvolver novas competências e incrementar a eficácia como líder.

A acção “Liderança Situacional II” é um programa que foi dividido em três fases, que proporciona bases sólidas ao nível de competências de chefia, quer sejam iniciados neste tipo de funções, quer tenham já alguns anos neste tipo de cargos (ver Anexo VI, com o programa detalhado).

A primeira unidade, tinha um objectivo duplo: ajudar a identificar as questões com que se confrontavam no seu dia-a-dia, e que indicam a necessidade de chefiar as pessoas de forma diferente e também de proporcionar-lhes um modelo de liderança que respondia a essas mesmas questões: Liderança Situacional II.

O objectivo desta primeira fase, era aprender a utilizar uma variedade de estilos de liderança e dar aos seus colaboradores apoio e direcção à medida das necessidades, para que tenham um bom rendimento e se sintam satisfeitos com o seu trabalho.

Concretamente, no início da acção, para além da apresentação das pessoas, que funciona como “quebra-gelo”, fez-se um levantamento das expectativas de cada participante, para criar um ambiente de aprendizagem adequado.

Após esta fase inicial, apresentou-se o programa e seus objectivos específicos, que foram contextualizados à realidade da empresa, de acordo com o resultado saído do diagnóstico feito a priori.

Entrou-se então na montagem em conjunto de um modelo prático de liderança, bem como no desenvolvimento de competências chave associadas ao modelo, como os conceitos de flexibilidade de estilo e a capacidade de diagnóstico, que foi relacionado com a eficácia do estilo de liderança, segundo o colaborador e a situação vivida.

Enfocou-se em especial, a relação entre os quatro estilos de liderança e o nível de desenvolvimento de cada colaborador dos gestores presentes em sala.

Após a aprendizagem do modelo, foi preenchido pelos participantes, o ACL II - Pontuação, a fim de auto-identificarem o perfil de liderança de cada um e as áreas de melhoria, em especial, no que concerne, às suas capacidades de flexibilidade e eficácia de estilo.

Esta parte, uma das mais vividas pelos participantes, gerou momentos de grande interacção por parte dos participantes, onde a entreaajuda e a partilha resultaram em planos de melhoria.

A segunda unidade centrou-se em três competências básicas de comunicação interpessoal: Ser concreto, criar auto estima e escutar. Estas competências aumentam a capacidade para influenciar e desenvolver os respectivos colaboradores.

A importância desta fase assenta sobretudo, na aplicação prática de competências básicas do modelo de Liderança Situacional II, em especial, trabalha situações de trabalho em equipa, diversas situações de comunicação e também de planeamento das actividades e preparação do estilo adequado a ser empregue para gerar maiores índices de eficácia.

Entrou-se em áreas mais específicas e em especial deu-se importância à comunicação, visto ter sido no diagnóstico, um dos pontos fracos detectados nesta equipa. Referiram-se alguns fundamentos básicos de comunicação, como o feedback estruturado, a escuta activa e a manutenção da auto estima do colaborador, aquando de uma reprimenda.

Na terceira unidade, os participantes aprenderam a dominar e aplicar cada um dos quatro estilos de liderança: Controlo, Supervisão, Orientação e Delegação.

Foram trabalhados conceitos como elogiar em diversas situações, compreender as diferentes personalidades de pessoas, foram cimentados, com o recurso a muitos role plays, que permitiram a aprendizagem de uma forma mais dinâmica.

Fizeram-se vários casos práticos de situações aplicadas à gestão de equipas, como reforço de que a liderança não é só um processo individual de um líder para o colaborador, mas também para um conjunto de pessoas, e aí o líder é exposto à observação de todos os seus membros.

Um outro tema abordado, foi a exploração do conceito de delegar e seu significado prático, isto é, delegar sem abdicar da responsabilidade pela execução das tarefas.

Outra temática abordada, foi a da identificação de problemas de desempenho, pois eles ocorrem quando as pessoas que são capazes de fazer um dado trabalho, diminuem o empenhamento com que o fazem.

Estabeleceu-se então passos a dar para lidar com os problemas de desempenho nas mais diversas situações, bem como se entregou um formulário de observação e um método prático e específico para gerir um problema de desempenho no trabalho.

Por último foi entregue a cada participante, um documento individual, onde cada um, registou o seu próprio plano de melhoria, em relação a tudo aquilo que tinha sido abordado em sala, com objectivos datados, realistas, específicos, ambiciosos e mensuráveis.

No final da acção de formação, entregou-se a cada participante, um questionário de atitude (ver Anexo III) e questionário de reacção (ver Anexo IV) que analisam a satisfação dos participantes no final da formação.

O questionário de reacção, que classifica informação sobre os recursos utilizados na acção e o de Atitude que regista o grau de utilidade da acção percebido pelo formando.

Os resultados quantitativos e qualitativos da acção, são apresentados nos gráficos que se seguem (das oito pessoas, participantes da acção que continuaram na empresa).

No questionário de reacção, quantitativamente foi a seguinte a avaliação feita pelos participantes:

Factores de Avaliação	Média da Avaliação
Utilidade	4,2
Objectivos	4,3
Facilitador	4,4
Métodos	4,3
Meios	3,8
Gestão do Curso	4,2
Documentação	3,8
Instalações	3,4
Duração	3,0
Curso na Generalidade	4,4

Quadro 3 - Questionário de Reacção - Resultados da Avaliação

Numa escala de 1 a 5, em que 1 é a opinião mais baixa sobre um factor e 5 é a pontuação mais alta, escala simples de compreender por parte dos participantes, verificou-se que apenas dois dos factores, tiveram uma pontuação suficiente, que foi a duração da acção, que a maior parte das pessoas achou que foi pouco tempo, apenas dois dias, e as instalações pelo facto de não ter sido um curso residencial, pois no final de cada um dos dias, havia vontade dos participantes abordarem entre eles, determinados temas internos à volta do tema liderança.

Nas opiniões recolhidas neste questionário de reacção, quando foi pedido para escreverem uma frase que transmitisse o que sentiram no final da acção de formação:

“ Muito mais sensibilizado para muitas áreas de possível melhoria dos meus comportamentos, que poderão implicar melhores desempenhos nos meus colaboradores”;

“ Harmonia - iniciar uma nova fase de relacionamento interpessoal”;

“ Satisfação pela utilidade dos conhecimentos adquiridos”;

“ Aprendi, não perdi tempo”;

“ É preciso ouvir e dialogar para liderar”;

“ Satisfação pelos novos conhecimentos adquiridos”;

“ Deu a possibilidade de pensar em assuntos que passavam ao lado”;

“ Muita confirmação das minhas atitudes e mais consciência do que tenho a melhorar”

“ No geral o curso foi muito bom! Satisfeito”.

Relativamente ao questionário de atitude, onde se realiza a auto avaliação do participante, as opiniões sobre os factores analisados foram as seguintes:

Factores em Avaliação	Média
Participei Activamente	4
Senti-me Estimulado	4,1
Tive oportunidade para Colaborar com os Colegas	4,1
Registei Novas Ideias para aplicar no Trabalho	4,0
Atingi os Meus Objectivos Pessoais de Aprendizagem	3,8
Valeu o Tempo Gasto	4,4
Senti-me desafiado. As Expectativas Foram Satisfeitas	4,1

Quadro 4 - Questionário de Atitude - Resultados da Avaliação

Deste quadro, pode-se aferir que as opiniões de auto avaliação dos participantes foram todas acima da média, confirmando-se por opiniões cruzadas com o outro questionário e pelo manifestado em sala, que a duração da acção foi curta para atingir os objectivos pessoais de aprendizagem sobre os diferentes aspectos relacionados com a liderança.

Neste questionário, havia também uma pergunta que se relacionava, com a necessidade pessoal de formação futura, e as opiniões foram todas muito práticas:

“ Análise do comportamento das pessoas”

“ Comunicação verbal e não verbal”

“ Gestão dos grupos”

“ Relacionamento interpessoal”

“ Desenvolvimento e aprofundamentos dos conhecimentos sobre liderança”

“ Trabalhar bem a maneira de transmitir a um colaborador uma notícia má (avaliação)”

“ Postura perante uma plateia, nas vertentes de formação e apresentação de assuntos”

O programa é apresentado em detalhe (ver anexo VI), e foram utilizadas as metodologias próprias da rede Blanchard, cuja eficácia já foi testada em mais de 35 países no mundo, onde opera a sua rede (ver Anexo VIII) .

3.3. RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS ACL II

(antes da acção)

O objectivo dos questionários Análise do Comportamento do Líder II, conhecido apenas por ACL II é proporcionar informação sobre a forma como é encarada o estilo de Liderança de cada responsável da empresa.

Este instrumento de diagnóstico, apresenta vinte situações típicas no trabalho que envolve o líder e um ou mais dos seus colaboradores directos.

Em cada vinte situações há quatro opções possíveis e a tarefa do gestor, é escolher aquela que melhor descreve o seu comportamento nesse caso (ver anexo V).

A apresentação dos resultados obtidos pelos ACL II, permite observar os seguintes gráficos, relativamente à Eficácia e Flexibilidade de Estilo na Percepção dos responsáveis (sempre referido como líderes) e seus colaboradores directos:

	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
Líder	45	53	44	50	42	46	44	41	46
Colaboradores	51	44	48	51	45	49	45	49	48
Média	48	49	46	51	44	47	45	45	47

Quadro 5 - Eficácia de Estilo - Dados da 1ª Fase

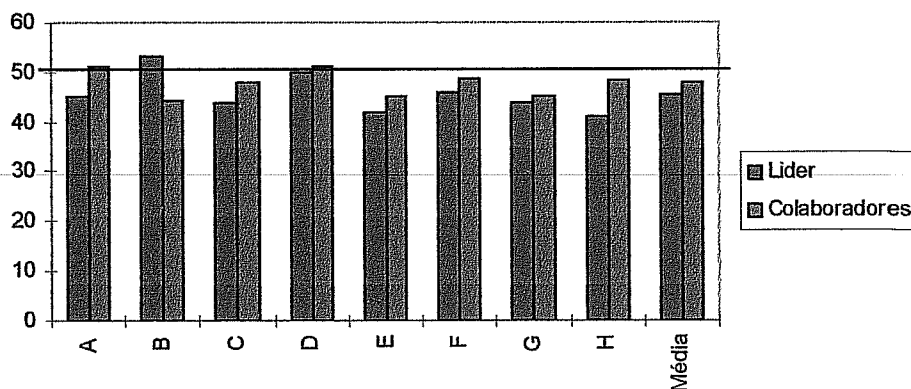


Gráfico 1 - Eficácia de Estilo - Dados da 1ª Fase

Para se obter uma pontuação elevada na Eficácia de Estilo, deve-se aplicar o estilo de liderança que resulta e é mais apropriado para cada situação.

Uma pontuação superior, implica maior eficácia e significa que o responsável escolheu um maior número de respostas Bom ou Excelente.

Para se considerar um estilo eficaz, a pontuação global deve rondar os 52 pontos ou mais, acima dos 50% da grelha de avaliação, o que significa que apenas um responsável da empresa em análise, se situava claramente nessa fasquia, apesar de que a média não andar muito longe.

Relativamente aos dados de Flexibilidade de Estilo, uma pontuação baixa indica pouca flexibilidade no estilo de liderança, o que significa que escolheu maioritariamente, entre um ou dois estilos para todas as situações.

Uma pontuação superior indica uma maior flexibilidade de estilo, o que significa que utiliza os diferentes estilos com uma certa frequência, consoante a situação que tem que lidar.

Dados de Flexibilidade de Estilo da 1ª Fase:

	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
Líder	16	14	20	18	18	20	14	16	17
Colaboradores	15	19	22	18	17	18	17	20	18
Média	16	17	21	18	18	19	16	18	18

Quadro 6 - Flexibilidade de Estilo - Dados da 1ª Fase

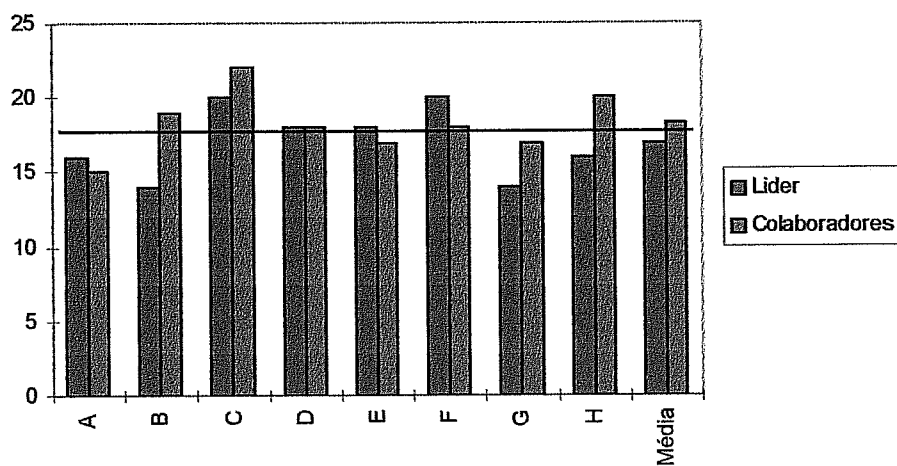


Gráfico 2 - Flexibilidade de Estilo - Dados da 1ª Fase

No ACL II, a escala de flexibilidade para se considerar que é um líder, é uma pontuação igual ou superior a 18, ou seja, significa que percebe a utilização dos quatro estilos, com bom diagnóstico, conforme as situações que se deparam.

Por este dado, podemos observar que antes desta acção de formação em Liderança Situacional, quatro dos responsáveis tinham uma flexibilidade de relação com os colaboradores, inclusive a média dá 18, pelo que existe na empresa boas práticas de flexibilidade, isto é, há bons exemplos nestes gestores de topo.

Um gráfico interessante de ser comparado é a relação existente entre a Flexibilidade e a Eficácia de Estilos, atribuída quer pelo responsável, quer pelos colaboradores directos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
Líder	16	14	20	18	18	20	16	16	18
Colaboradores	15	19	22	18	17	18	20	20	18
Líder	45	53	44	50	42	46	44	41	33
Colaboradores	51	44	48	51	45	49	45	49	35

Quadro 7 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Dados da 1ª Fase

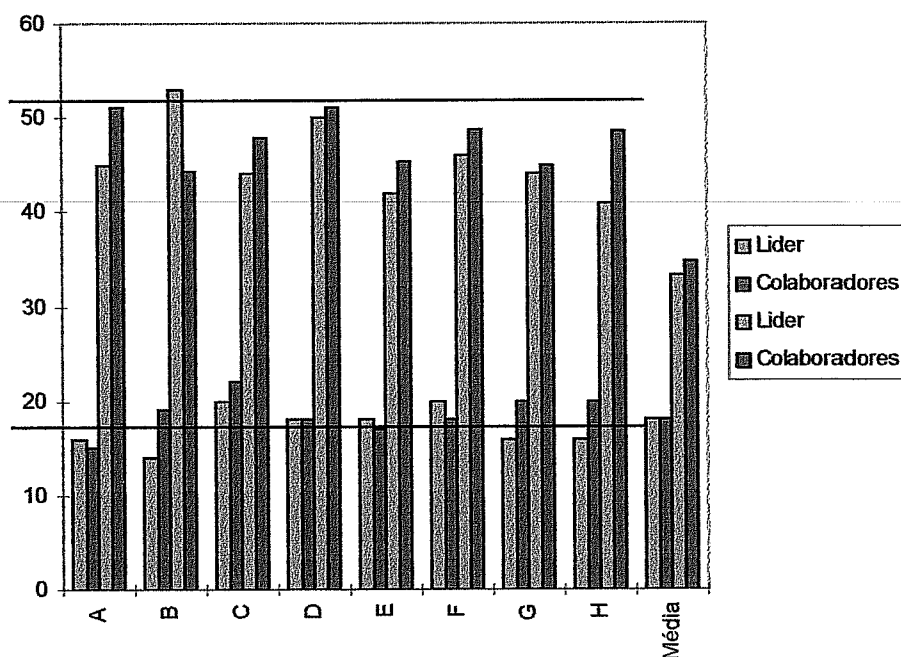


Gráfico 3 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Dados da 1ª Fase

Como se pode aferir dos dois gráficos, comparados aqui a pontuação obtida, quer pelos gestores, quer pelos colaboradores, constata-se que existia na 1ª fase, muito poucos líderes, a julgar pelas duas variáveis em análise, em que o desempenho em termos de eficácia e flexibilidade de estilos, estavam a operar aquém das capacidades de liderança minimamente aceitáveis.

Provavelmente, porque nunca tinham tido uma acção sobre liderança, não existia antes da acção um despertar geral, para a utilização destas duas variáveis a serem utilizadas na relação com os colaboradores.

Deste gráfico da comparação entre a flexibilidade e eficácia dos líderes, nota-se que apenas em duas pessoas os seus próprios níveis de flexibilidade e eficácia correspondiam aos padrões já referidos.

No entanto essa opinião destes dois líderes não era acompanhada pelas suas equipas de trabalho, o que significa que, verdadeiramente, não existia na empresa ninguém que estivesse a tirar o máximo partido, quer das suas capacidades inerentes à função de liderança que pode exercer, quer do potencial na relação com os seus colaboradores.

3.4. RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS ACL II

(depois da acção)

Em Junho 98, sensivelmente oito meses depois da acção, foi pedido novamente aos líderes que tinham feito a acção, que repetissem o preenchimento do instrumento utilizado antes da acção de formação em liderança.

Os resultados foram os seguintes:

	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
Líder	54	54	56	57	52	48	73	64	57
Colaboradores	42	47	49	47	49	49	40	45	46
Média	48	51	53	52	51	49	57	55	52

Quadro 8 - Eficácia de Estilo - Dados da 2ª Fase

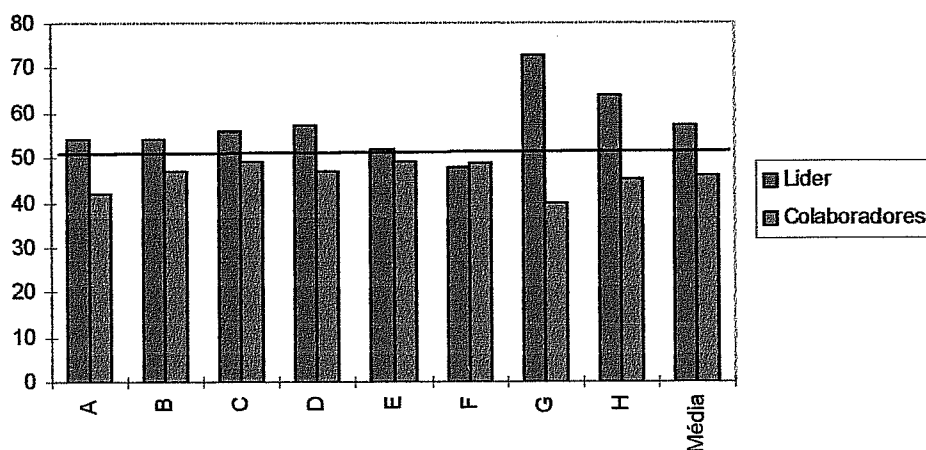


Gráfico 4 - Eficácia de Estilo - Dados da 2ª Fase

Nota-se já nesta fase, que a percepção da eficácia de estilo é bem entendida pelos gestores, mas estranhamente essa percepção, não é acompanhado na mesma proporção, pelos colaboradores directos.

Eis os dados da 2ª fase em termos de Flexibilidade de Estilo:

	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
Líder	20	18	18	22	26	18	24	26	22
Colaboradores	24	20	20	22	26	18	17	22	21
Média	22	19	19	22	26	18	21	24	22

Quadro 9 - Flexibilidade de Estilo - Dados da 2ª Fase

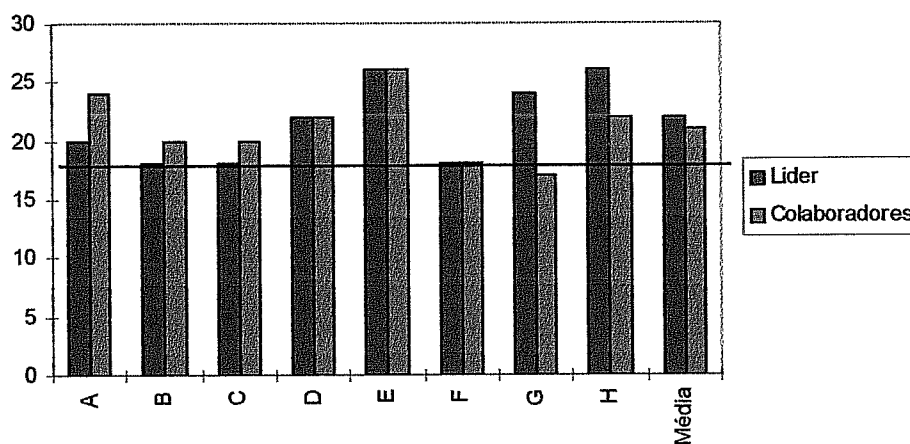


Gráfico 5 - Flexibilidade de Estilo - Dados da 2ª Fase

Relativamente aos dados da Flexibilidade de Estilo, nesta 2ª Fase, eles são a confirmação da justificação da acção em Liderança Situacional, pois, quer os gestores, quer os colaboradores de uma maneira geral, entenderam a evolução possível nesta característica da liderança, desde que trabalhada convenientemente.

Compilando os dados de Eficácia e Flexibilidade de Estilos da 2ª fase:

	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
Líder	20	18	18	22	26	18	24	26	22
Colaboradores	24	20	20	22	26	18	17	22	21
Líder	54	54	56	57	52	48	73	64	57
Colaboradores	42	47	49	47	49	49	40	45	46

Quadro 10 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Dados da 2ª Fase

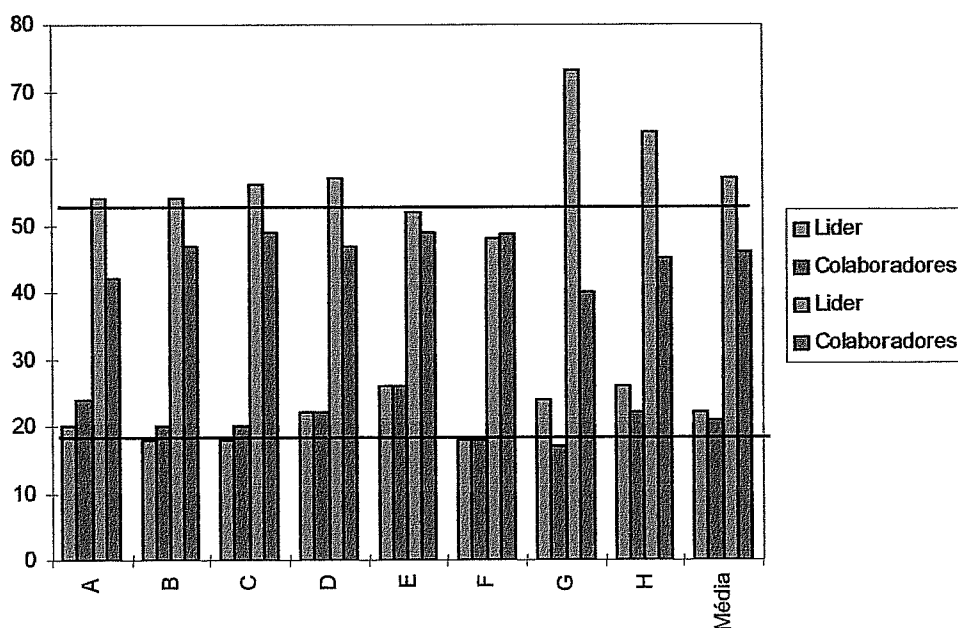


Gráfico 6 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Dados da 2ª Fase

Os dados permitem observar que há uma percepção forte do fenómeno da Flexibilidade de Estilo, como uma componente fundamental do exercício de liderança da 1ª para a 2ª fase, que não é correspondido na mesma proporção, na percepção dos colaboradores, quando nos referimos à Eficácia de Estilo.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pretende-se neste capítulo, analisar alguns dados obtidos, fazer salientar algumas pistas para os resultados verificados, e apresentar possíveis soluções e potenciais recomendações para processos de mudança como este, terem premissas, que possam proporcionar o êxito de um programa deste género.

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DA EVOLUÇÃO

Numa análise individual há evolução potencialmente registada da aprendizagem, decorrente da acção de formação, houve alguns momentos que cada gestor de topo, participante da acção, passou:

1º Momento de Avaliação 1, antes da acção

2º Acção de Formação

3º Processo de Mudança de Estilo de Liderança

4º Momento de Avaliação 2 , seis meses após a acção

Como já anteriormente se referiu, os dados do ACL II, são realizados nas empresas, com o objectivo de fornecer aos gestores, um feedback sobre como eles vêem o seu próprio estilo de liderança em comparação com a maneira como o vêem os outros.

Depois de um gestor saber o que os seus colaboradores pensam de si, que tem tendência a usar na maioria das vezes este ou aquele estilo, ajudá-lo a desenvolver um plano de melhoria das suas performances em liderança é o que nos propomos explicar a seguir.

Ocorre um “acto de liderança”, quando temos dados não só de auto percepção (ACL II de Auto percepção do Líder), mas também das percepções dos outros (ACL II de Heteropercepção) nesse ambiente de liderança.

Dos centros de pesquisa e análise da rede Ken Blanchard, houve muitas entrevistas realizadas a líderes em termos de auto percepção, e também uma amostra dos seus colaboradores e das suas percepções do estilo de líder.

Vamos agora, analisar gestor a gestor, em que aqui, para simplificar a linguagem, é designado por líder, a sua evolução percebida, quer nas variáveis de liderança - flexibilidade e eficácia de estilos, quer quanto aos estilos de liderança

Relativamente ao **Líder A**, existem algumas análises que poderão ser feitas, em especial, no que concerne à evolução registada, do 1º momento de avaliação para o 2º.

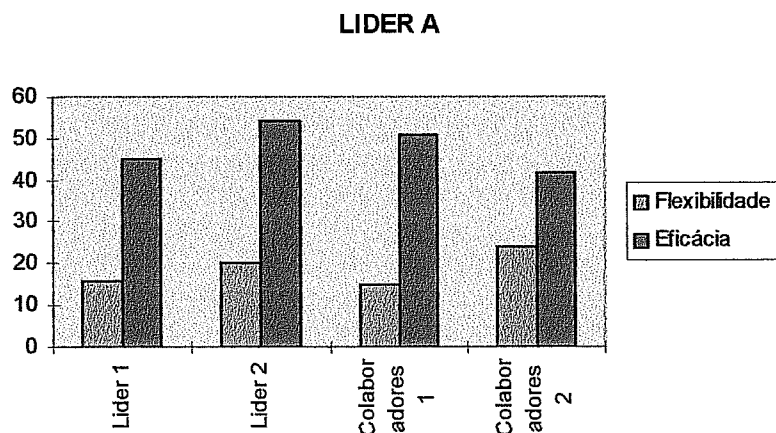


Gráfico 7 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder A

Líder A	Flexibilidade	Eficácia	E1	E2	E3	E4
Líder 1	16	45	2	9	8	1
Líder 2	20	54	4	7	9	1
Colaboradores 1	15	51	2	8	7	3
Colaboradores 2	24	42	7	6	4	3

Quadro 11 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder A

Em termos de flexibilidade a evolução positiva é notória, em especial nas opiniões dos colaboradores, já em relação à eficácia de estilo, algo interessante se verifica, comum à maioria dos casos, que é o facto de o líder percepcionar que utiliza a sua liderança com grande eficácia e não ser acompanhado pelos seus colaboradores, que inclusivé, regride da 1ª fase para a 2ª.

Se olharmos mais atentamente aos valores atribuídos nos estilos de liderança, também algo, vem confirmar a pontuação obtida, em especial a eficácia de estilo. É que na opinião dos colaboradores, este líder deixou de ter um estilo dominante, o estilo E3 com uma pontuação de 9, para na 2ª fase o estilo dominante ser o E1, embora com uma pontuação menor.

O que isto poderá significar, é que tendo este líder os mesmos colaboradores, em vez de proporcionar uma evolução das suas competências, e pensando que está a actuar da melhor maneira (não houve mudança significativa na forma do líder A utilizar os diferentes estilos), os colaboradores sentem que à controlo a mais, pelo que em termos da pontuação para a eficácia de estilo, esta tenha regredido.

No entanto, à a registar que na 2ª fase à uma ligeira maior flexibilidade percepcionada, quer pelo líder, quer pelos colaboradores, sendo significativo para os colaboradores, o estilo dominante passar de ser o E2 (supervisão), para o E1 (controlo).

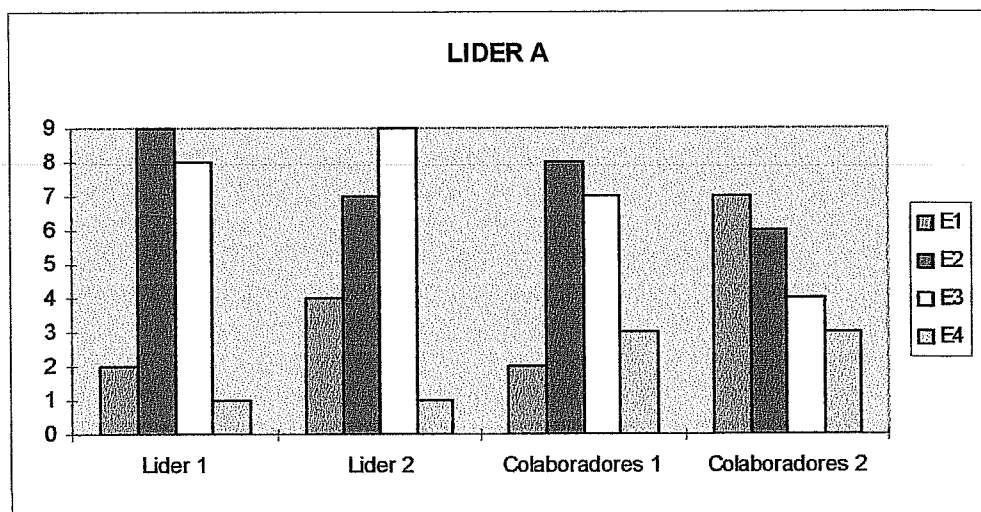


Gráfico 8 - Estilos de Liderança - Líder A

Um pormenor se nota nesta evolução do Líder A, é que as suas competências para delegar tarefas e metas, não só não são a sua área de excelência, como não se perceberam diferenças de uma fase para a outra.

Contudo, quer o líder, quer os seus colaboradores, acham que em termos de flexibilidade, as suas capacidades e competências se desenvolveram de uma forma favorável.

Existe neste caso, uma necessidade de articular melhor as disparidades verificadas, que passam por uma reunião entre o líder e os seus colaboradores, afim de analisarem quais as funções e procedimentos a adoptar nas mais diversas situações.

Relativamente ao **Líder B**, no que concerne à evolução registada, do 1º momento de avaliação para o 2º, existe uma evolução sustentada da percepção de liderança do líder versus os seus colaboradores.

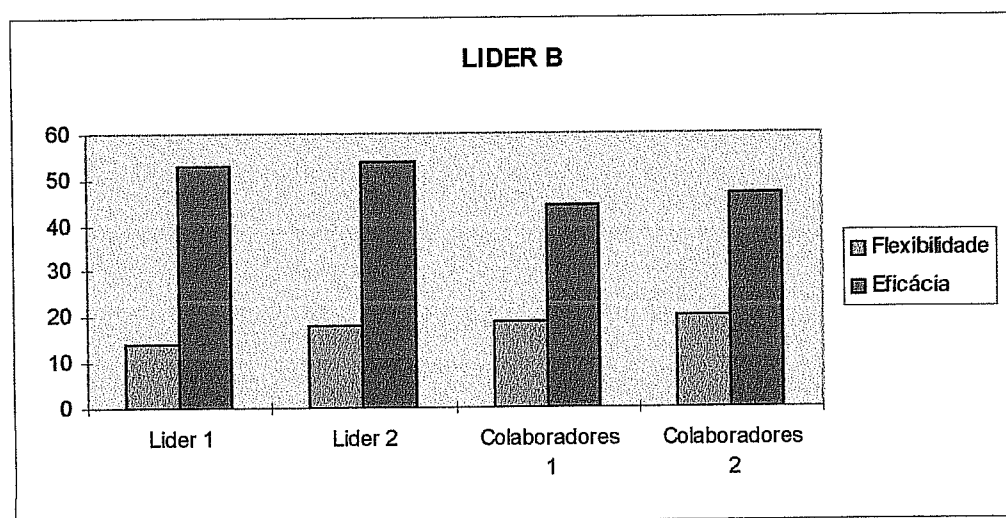


Gráfico 9 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder B

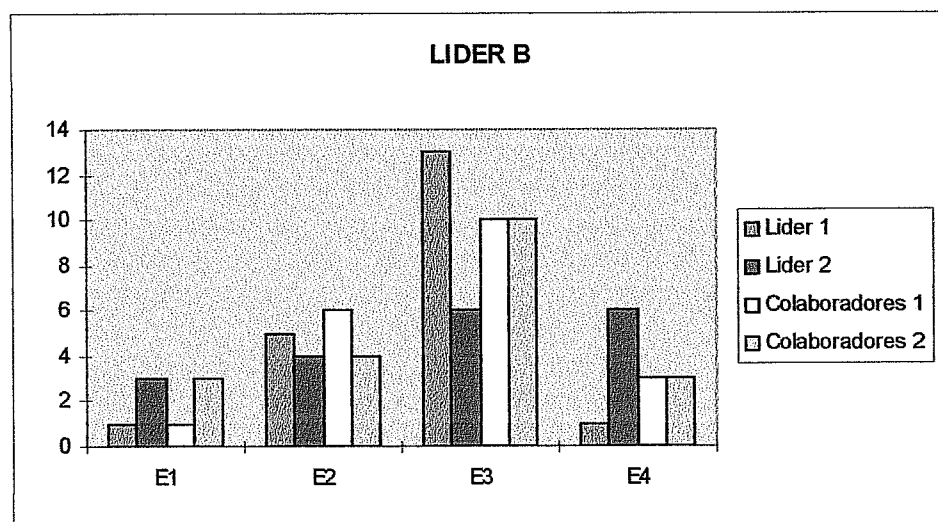
Líder B	Flexibilidade	Eficácia	E1	E2	E3	E4
Líder 1	14	53	1	5	13	1
Líder 2	18	54	3	4	6	6
Colaboradores 1	19	44	1	6	10	3
Colaboradores 2	20	47	3	4	10	3

Quadro 12 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder B

Neste líder, é curioso notar que houve evolução a todos os níveis da 1ª para a 2ª fase, quer da flexibilidade percebida pelo líder, quer da percebida pelos colaboradores.

Também ao nível da eficácia os valores subiram, não a níveis desejados, no caso da opinião dos colaboradores, mas estes notaram um esforço de melhoria na eficácia de estilo empregue.

Curioso de notar é a parecença de valores em relação aos quatro estilos do Modelo de Liderança Situacional II, entre o líder e os colaboradores, sinal que neste departamento, possivelmente a informação e o líder dão-se a conhecer e há uma maior aproximação entre as pessoas.



De salientar a maior flexibilidade que se regista no 2º momento da avaliação, e que é corroborada igualmente pelo líder e seus colaboradores, em que o estilo dominante é o E3 (orientação) em todos os momentos, sendo depois o E2 (supervisão), e nalguns casos chega a ser o E4 (delegação).

Estes dados permitem observar que, na equipa deste líder, a relação e efeito potencial da acção de formação foi proporcional nos efeitos de percepção, tanto ao líder, como aos seus colaboradores.

E como vimos no Líder A, a realidade deste Líder B é completamente diferente, só se assemelhando no aspecto de que o valor de eficácia percebida pelos colaboradores na 2ª fase, não atinge um valor satisfatório de eficácia do seu estilo de liderança, notando porém um progresso assinalável.

A recomendação nesta situação seria a continuidade da melhoria da eficácia de estilo por parte do líder, e talvez com uma reunião franca com as suas pessoas, pudesse chegar à conclusão porque é que a sua percepção de eficácia é tão alta nos dois momentos, face a pontuação atribuída pelos seus colaboradores.

O **Líder C** apresenta uma realidade diferente dos seus colegas de Gestão da empresa, no entanto tem algumas particularidades a serem salientadas.

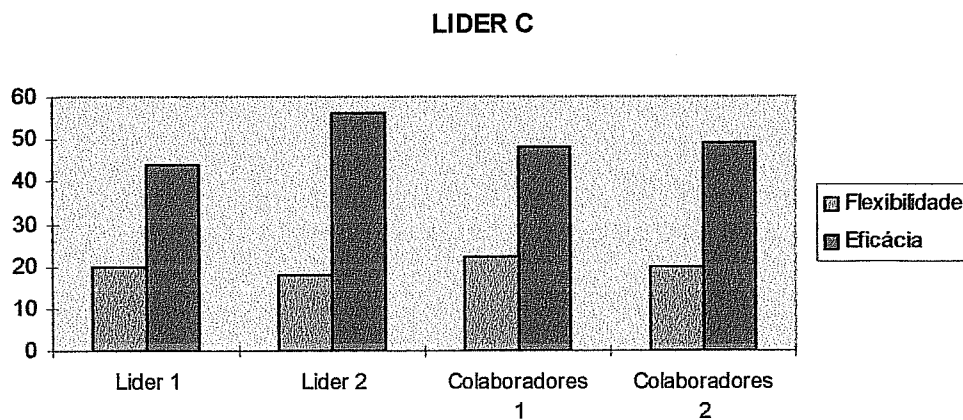


Gráfico 11 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder C

Líder C	Flexibilidade	Eficácia	E1	E2	E3	E4
Lider 1	20	44	4	9	6	1
Lider 2	18	56	7	6	3	5
Colaboradores 1	22	48	1	4	12	3
Colaboradores 2	20	49	4	3	10	3

Quadro 13 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder C

Quer ao nível da flexibilidade percebida de estilo, quer ao nível de eficácia da 1ª para a 2ª fase, nota-se uma evolução positiva de todos estes indicadores da performance de liderança, quer no ponto de vista do líder, quer no dos seus colaboradores.

Em termos de flexibilidade, existe a curiosidade de o valor, quer do líder e dos colaboradores, ter diminuído, sem grande significado para a 2ª fase de avaliação da acção, estando mesmo assim, acima das pontuações consideradas satisfatórias para que um gestor, seja visto como um líder nesta variável.

Já em relação à eficácia de estilo, apesar de o líder ter percebido um progresso enorme neste indicador de liderança, os colaboradores, o que acharam, foi que houve progressos mas algo moderados.

No entanto, há aqui o mérito do líder, que mesmo assim apresenta níveis de eficácia perto de valores satisfatórios para o bom desempenho da liderança.

Já em relação aos estilos empregues, tanto o líder, como os seus colaboradores, sentiram que houve algumas alterações, que se podem observar no gráfico da página seguinte:

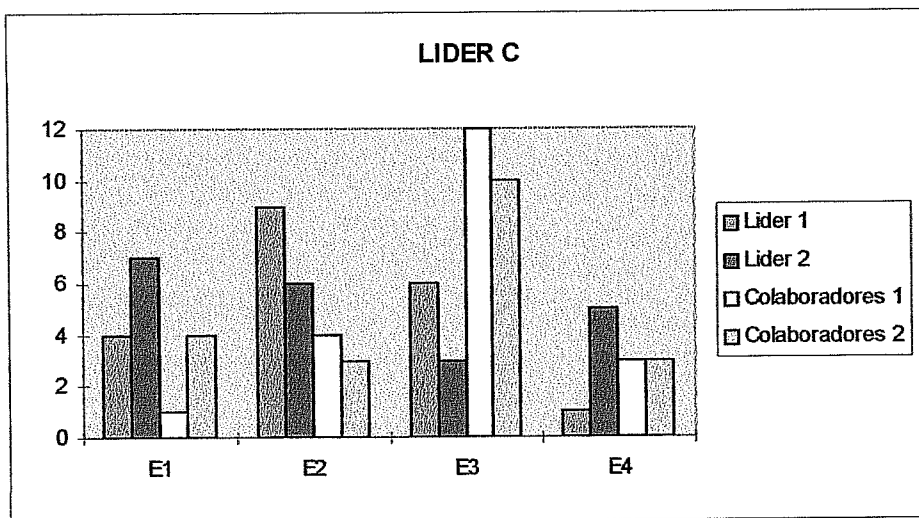


Gráfico 12 - Estilos de Liderança - Líder C

Deste gráfico se pode observar que o líder acha que o seu estilo principal de liderança é o E2 (supervisão) na 1ª fase, enquanto na 2ª fase o E1 (controlo) tem mais peso.

Esta realidade, em que há, de uma fase para a outra, uma mudança algo significativa de estilos de liderança na percepção do líder, fazem supor que houve entradas de novas pessoas para o departamento (o que foi uma realidade confirmada pelo próprio), e que algumas das pessoas evoluíram para um estilo de delegação superior E4 (delegação).

Na perspectiva dos colaboradores, o estilo de liderança percebido neste líder, é sem dúvida o E3 (orientação), pelo que é de se propor uma reunião para maior sintonia das partes, visto o

líder não achar que este estilo se identifica consigo na mesma proporção.

No caso do **Líder D**, a situação encontrada foi algo comum há de outros líderes analisados neste estudo, em que há disparidades entre a percepção do líder e a dos seus colaboradores.

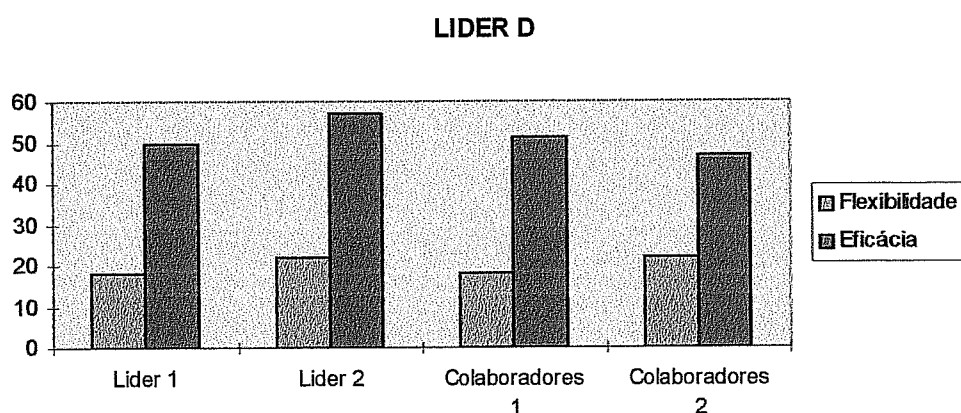


Gráfico 13 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder D

Líder D	Flexibilidade	Eficácia	E1	E2	E3	E4
Líder 1	18	50	1	8	8	3
Líder 2	22	57	5	4	8	3
Colaboradores 1	18	51	3	8	6	3
Colaboradores 2	22	47	1	11	8	0

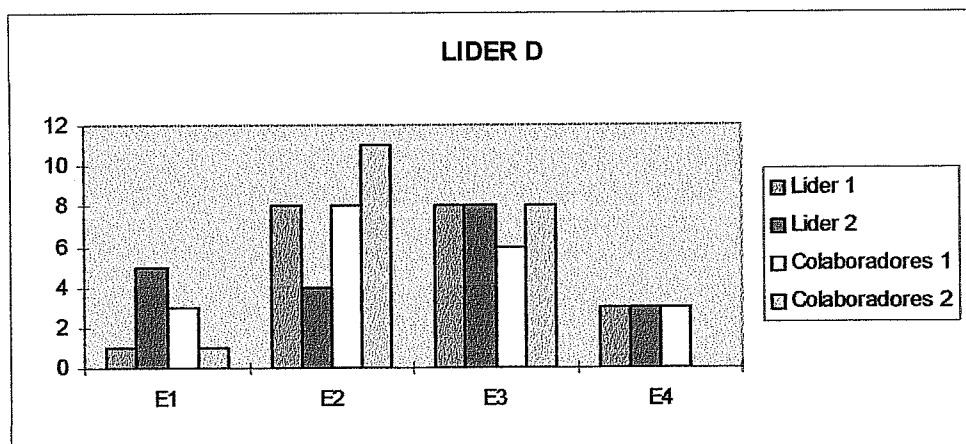
Quadro 14 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder D

No que concerne à flexibilidade, o valor respeitante a este indicador evolui na mesma proporção da fase inicial para a 2ª fase, após acção de formação, no líder e nos liderados.

Notória a forma como se regista a evolução no caso da variável Eficácia de Estilo, em que as percepções do líder e dos liderados, da 1ª para a 2ª fase, variam no sentido opostos.

Enquanto para o líder, na sua percepção de eficácia, considera que melhorou para valores bastante razoáveis (de 50 para 57), a percepção dos seus colaboradores variou inversamente (de 51 para 47), o que parece requerer uma melhor sintonia entre o líder e os seus colaboradores.

Esta informação, confrontando-a com os dados os estilos de liderança, explica um pouco estas diferenças de percepção.



Para o líder, ele considera que evoluiu de uma flexibilidade centrada em dois estilos mais preponderantes, o E3 (orientação) e o E2 (supervisão), para um estilo mais dominante que os outros, o E3 (orientação), com forte envolvimento, após a acção, também no estilo E1 (controlo).

Isto parece indiciar que na fase pós acção, houve uma maior preocupação do líder, não apenas de ser mais flexível, como de utilizar mais o estilo de controlo para determinadas situações.

Esta afirmação anterior corrobora com a de aumento de eficácia na percepção do líder.

Em relação aos colaboradores, percebem que o estilo principal do líder, é o E2 (supervisão), quer inicialmente, quer após acção de formação.

Existe até um reforço deste estilo principal, na óptica dos colaboradores, que consideram mais nítido que o estilo secundário é o E3 (orientação).

Na percepção de estilos, apesar de não haver grande disparidade, os colaboradores atribuíram uma pontuação menor, nesta 2ª fase à variável eficácia, sugerindo que possivelmente o líder deveria utilizar mais outros estilos.

Uma das prováveis soluções passaria por haver uma comunicação mais clara entre líder e colaboradores, no sentido de aumentar a eficácia percebida do estilo de liderança do líder.

Numa primeira observação dos dados registados do **Líder E**, parece haver uma sintonia entre líder e os seus colaboradores, relativamente às duas variáveis de percepção de liderança: a flexibilidade e a eficácia.

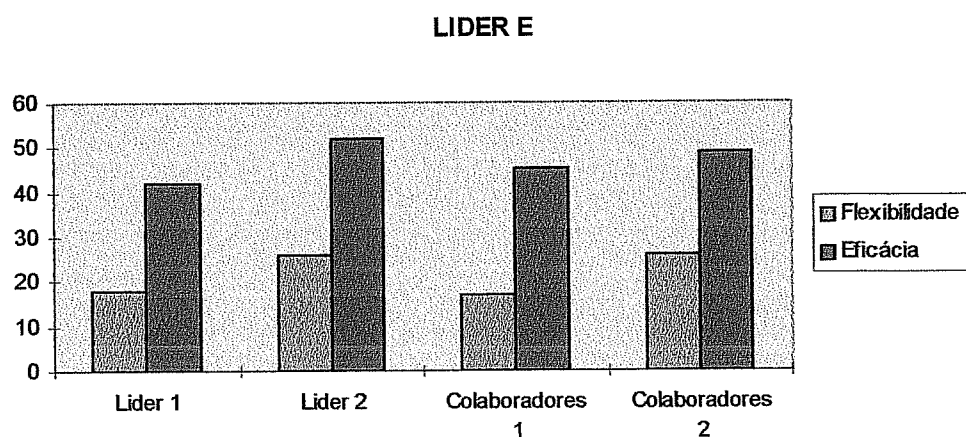


Gráfico 15 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder E

Líder E	Flexibilidade	Eficácia	E1	E2	E3	E4
Líder 1	18	42	2	2	10	6
Líder 2	26	52	3	6	10	1
Colaboradores 1	17	45	6	4	4	6
Colaboradores 2	26	49	4	6	6	4

Quadro 15 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder E

Neste caso, a evolução das duas variáveis de liderança registam uma variação positiva na sua percepção, em especial na flexibilidade de estilo, em que ambos estão sintonizados, líder e colaboradores, em especial na 2ª fase (26).

No que concerne há eficácia de estilo, apesar da variação da 1ª para a 2ª fase serem positivas, a percepção do líder é de que o seu nível de eficácia é superior à que os seus colaboradores percebem.

Cruzando esta informação ora descrita, com a dos estilos de liderança, existe, a priori, uma não sintonia entre os estilos percebidos do líder e dos seus colaboradores.

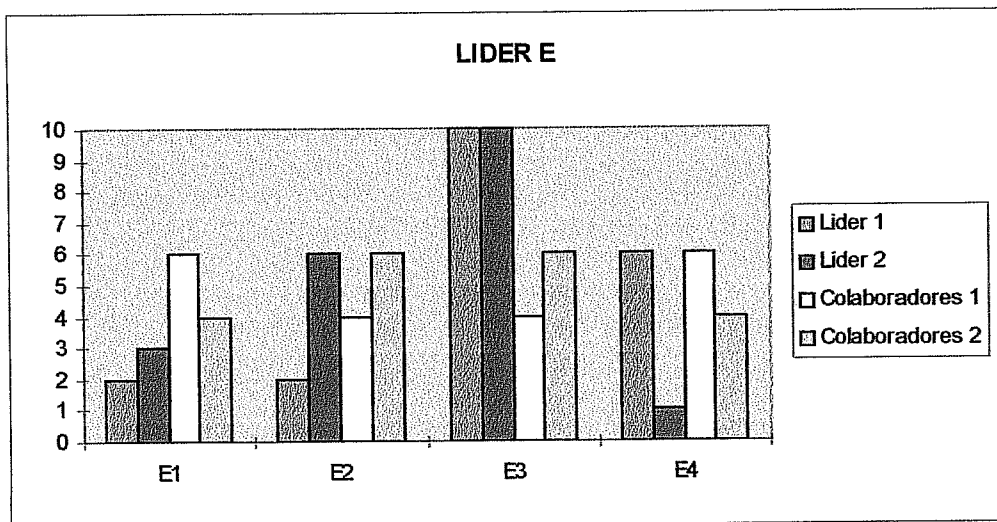


Gráfico 16 - Estilos de Liderança - Líder E

O líder E considera que o seu estilo principal, é o Estilo E3 (orientação), em ambas as fases, variando apenas o estilo secundário, que passa de uma maior delegação, estilo E4, para na 2ª fase ser mais centrada na no estilo E2 (supervisão).

Relativamente aos colaboradores, eles percebem o líder, como alguém que é flexível, sem um estilo de liderança principal acentuado nas duas fases, mas registando uma variação positiva de distribuição da sua flexibilidade, olhando para tal, para a pontuação obtida com na flexibilidade de estilo na 2ª fase.

No entanto, comparando as opiniões do líder e dos seus colaboradores, em especial na 2ª fase, nota-se alguma aproximação de percepções, valorizando em ambos os casos o estilo E3 e depois o estilo E2.

No entanto, a fim de que estas variáveis sejam bem percebidas pelas duas partes, o líder deve junto dos seus colaboradores abordar formas diferentes de análise das situações, para que em especial o seu nível de eficácia de estilo, continue a registar uma evolução positiva com o tempo, como anteriormente verificado.

O **Líder F**, é o único caso em que a Eficácia de Estilo percebida, quer pelo líder, quer pelos seus colaboradores, não registam uma evolução muito significativa com a acção de formação.

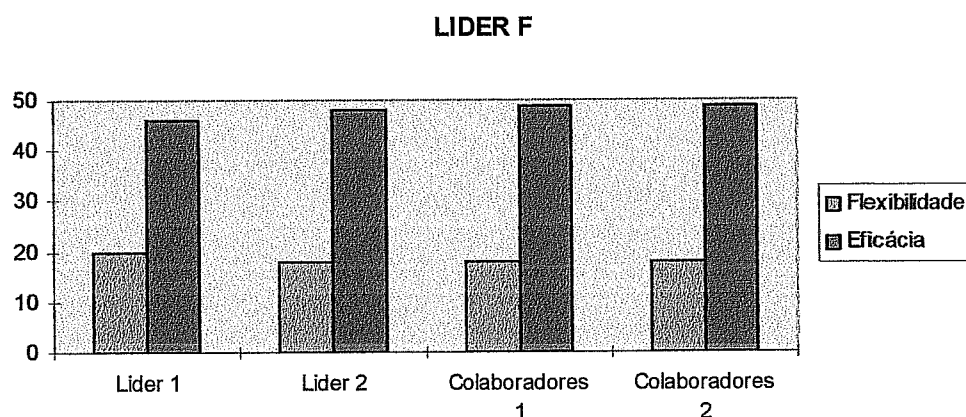


Gráfico 17 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder F

Líder F	Flexibilidade	Eficácia	E1	E2	E3	E4
Líder 1	20	46	1	5	11	3
Líder 2	18	48	3	10	5	2
Colaboradores 1	18	49	2	7	9	2
Colaboradores 2	18	49	2	9	7	2

Quadro 16 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder F

Em relação à flexibilidade de estilo, ela é percebida pelos colaboradores, tal como pelo líder, como uma competência que parece ser bem aplicada pelo líder nesta equipa de trabalho.

Em relação à eficácia de estilo percebida, a evolução registada pós acção, não foi significativa, o que leva a crer que no caso deste líder, e em especial na percepção de eficácia do líder, os colaboradores, não sentiram grandes mudanças (tal como já se tinha verificado na flexibilidade).

Comparando estas variáveis com os estilos de liderança, existem algumas explicações que parecem tornar um pouco mais explícito, estas variações, quase insignificantes da evolução da flexibilidade e eficácia de estilos.

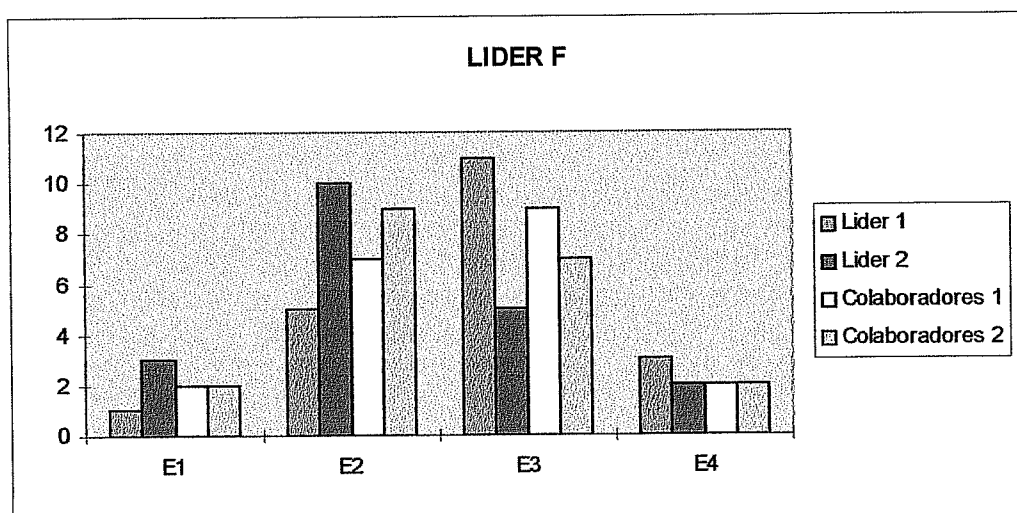


Gráfico 18 - Estilos de Liderança- Líder F

Como facto mais saliente da análise dos estilos de liderança deste líder F, comparando as variáveis com os estilos de liderança, existem algumas explicações que parecem tornar um pouco mais explícito, estas variações, quase insignificantes da evolução da flexibilidade e eficácia de estilos percebidos.

Parece que podemos tirar como primeira grande ideia, que quer o líder, quer os seus colaboradores, referem que da 1ª para a 2ª fase, o estilo principal, passou do E3 (orientação) para o E2 (supervisão).

No entanto, para o líder o seu estilo secundário não é tão nítido, pois a variação entre os três restantes estilos de liderança, não variam muito, já os colaboradores, crêem que claramente o segundo estilo de liderança passou do E2 para E3 na 2ª fase.

De qualquer forma, podemos observar que no caso deste líder o problema não se coloca ao nível de flexibilidade mas na percepção da sua eficácia como líder.

A possível explicação para este fenómeno, pode ser conduzida por um raciocínio de que os “movimentos” do líder são acompanhados pelos seus colaboradores, embora a melhoria desta variável de eficácia passe, não pela alteração tão radical do líder em relação aos estilos de liderança empregues, mas a uma partilha com os seus colaboradores, no sentido de criar mais pontes de percepção dos estilos de liderança aplicados às diversas situações.

O caso do **Líder G** tem particularidades específicas que vamos abordar ponto por ponto.

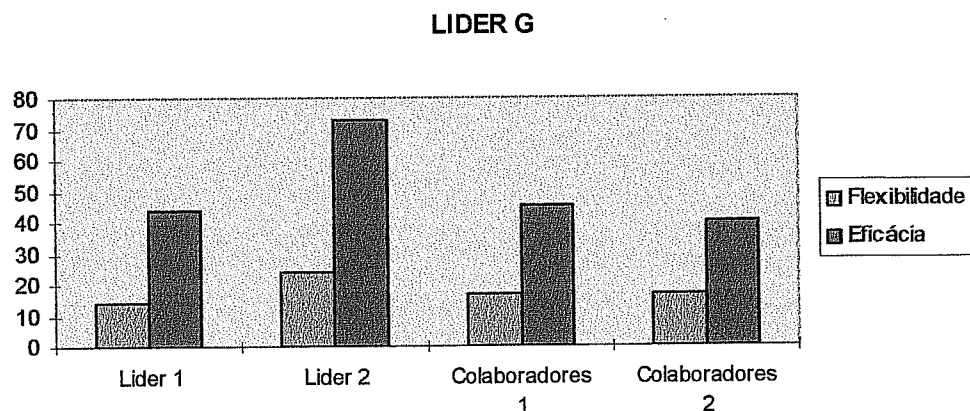


Gráfico 19 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder G

Líder G	Flexibilidade	Eficácia	E1	E2	E3	E4
Líder 1	14	44	0	12	6	2
Líder 2	24	73	2	9	7	2
Colaboradores 1	17	45	5	6	7	2
Colaboradores 2	17	40	1	11	7	1

Quadro 17 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder G

A análise do indicador de liderança, como é o caso da flexibilidade de estilo percebida pelo líder e pelos seus colaboradores, evolui com ritmos diferentes.

No caso do líder, a sua evolução é bem notória, passando para pós formação a uma pontuação de (24).

Ao nível dos seus colaboradores, não é registado uma variação na pontuação de flexibilidade percebida do estilo, embora quando olhamos para os estilos de liderança, compreendemos que os colaboradores também sentiram mudanças significativas no seu líder.

Na vertente da eficácia de estilo, a auto percepção do líder é possivelmente a aplicação dos conceitos apreendidos na acção de formação, embora os seus colaboradores percepcionem exactamente ao contrário, ou seja, que as competências do líder em termos de eficácia decresce com a acção de formação.

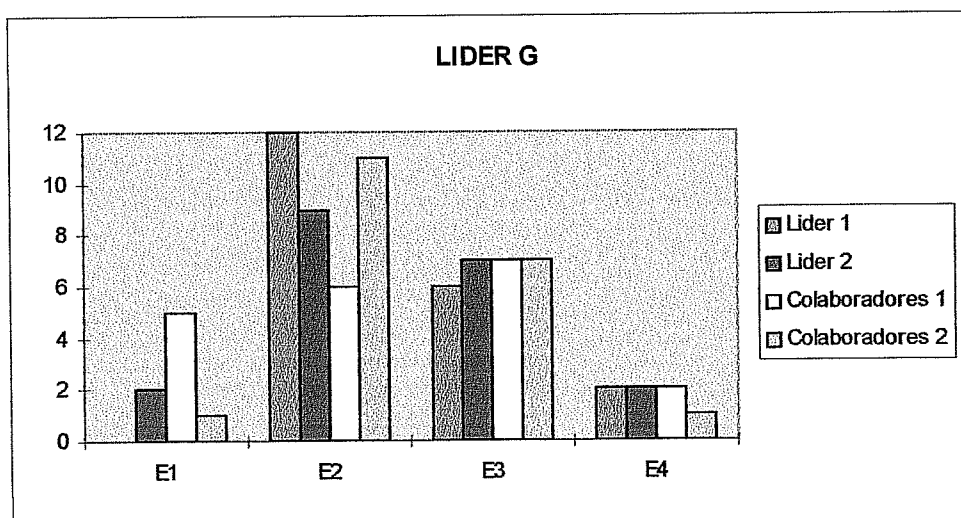


Gráfico 20 - Estilos de Liderança- Líder G

Com a análise dos estilos de liderança encontramos potenciais respostas para este fenómeno de percepção tão distinto do líder para os seus colaboradores.

Em relação aos estilos de liderança, o estilo principal parece ser comum, na opinião do líder e dos seus colaboradores, o E2 (supervisão), embora a evolução da 1ª para a 2ª fase se processe de forma diferente.

O peso atribuído ao estilo principal do líder, é menos acentuado na 2ª fase, enquanto os liderados têm uma opinião contrária.

Podemos observar que o líder alterou de forma positiva a sua percepção de flexibilidade de liderança para a 2ª fase, empregando mais todos os estilos de liderança.

A opinião dos colaboradores é que o seu líder se centrou na 2ª fase, apenas em dois estilos de liderança, o principal E2 e um nitidamente secundário, o E3 (orientação).

Como desta forma, a eficácia do líder é percebida pelos colaboradores, e esta diminui depois de realizada a acção de formação, o líder tem aqui um papel fundamental na comunicação com os seus colaboradores, no sentido do desvio verificado de liderança, em termos da percepção da eficácia do estilo, na 2ª fase ser de 73 a pontuação do líder e a dos seus colaboradores ser de 40.

Finalmente, em relação ao **Líder H**, apresenta algumas situações semelhantes a alguns dos líderes já analisados, sobretudo na evolução para a 2ª fase, em termos das diversas variáveis de liderança em estudo.

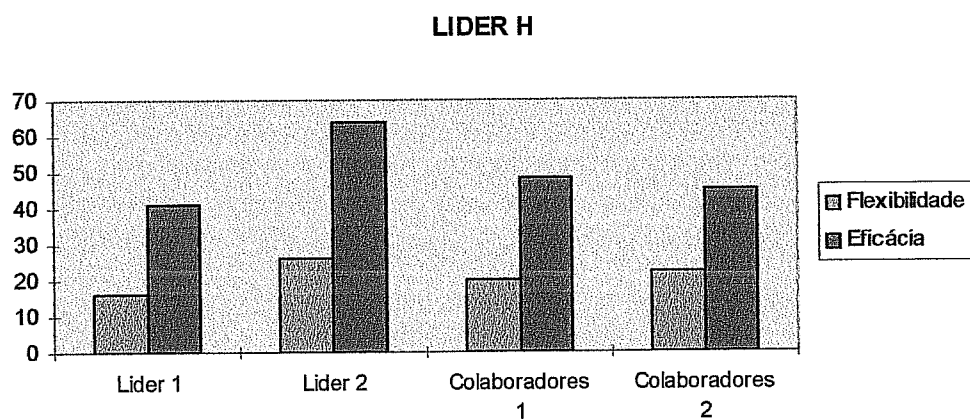


Gráfico 21 - Flexibilidade e Eficácia de Estilos - Líder H

Líder H	Flexibilidade	Eficácia	E1	E2	E3	E4
Líder 1	16	41	2	7	10	1
Líder 2	26	64	6	6	6	3
Colaboradores 1	20	49	2	4	12	2
Colaboradores 2	22	45	3	5	6	6

Quadro 18 - Flexibilidade, Eficácia e Estilos - Líder H

Os indicadores de performance da liderança analisados em relação a este líder, permitem observar um progresso nas competências, à exceção da opinião dos colaboradores, face à evolução das percecionadas de eficácia de estilo do líder.

Realmente, observar a evolução registada na percepção da flexibilidade, quer pelo líder, quer pelos seus colaboradores, denota uma mudança, que é gradual entre estes dois agentes.

No que concerne à eficácia, o líder evolui de uma forma significativa, não tendo os colaboradores corroborado com esta evolução, antes pelo contrário, acham que o líder diminuiu de capacidades de eficácia de estilo.

Em relação à possível ligação com os diferentes estilos de liderança, verificam-se algumas situações a analisar mais em detalhe.

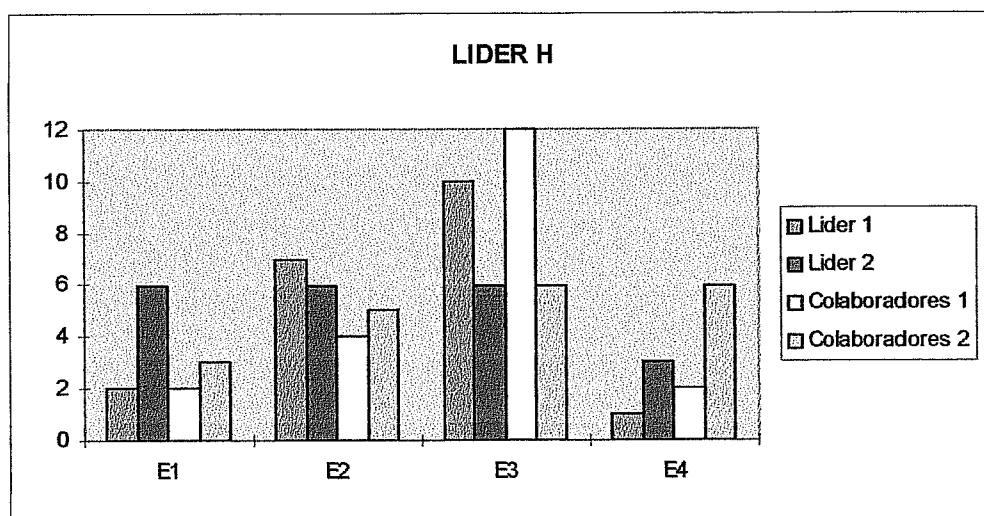


Gráfico 22 - Estilos de Liderança - Líder H

Este líder é, de acordo com os dados, um E3 (orientação) no consenso das duas fases, quer na percepção do líder, quer dos seus colaboradores.

A variação da 1ª fase para a 2ª é praticamente idêntica, relativamente aos estilos de liderança, a opinião do líder e dos seus colaboradores.

No entanto, este facto por si só, não garante que haja uma mudança progressiva, na percepção dos colaboradores na eficácia de estilo do seu líder.

Isto poderá significar que no caso do líder, provavelmente, ele deverá utilizar mais vezes o estilo E1 (Controlo), do que propriamente o estilo E4 (Delegação).

Tal como nas outras situações, o que provavelmente é recomendado pela análise dos resultados, é uma maior partilha de informação, entre outras acções recomendadas no capítulo seguinte, em que haja uma maior ligação entre a actividade de liderança e a eficácia do líder na gestão da actividade da sua equipa.

4.2. ANÁLISE GLOBAL DA EVOLUÇÃO

O objectivo desta análise é, de uma forma global, olhando para a equipa de gestores de topo, fazer salientar alguns aspectos para a compreensão dos resultados obtidos.

Evolução da Eficácia de Estilo da 1ª para a 2ª Fase:

	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
Líder 1	45	53	44	50	42	46	44	41	46
Líder 2	54	54	56	57	52	48	73	64	57
Colaboradores 1	51	44	48	51	45	49	45	49	48
Colaboradores 2	42	47	49	47	49	49	40	45	46

Quadro 19 - Eficácia de Estilo - Evolução da 1ª para a 2ª Fase

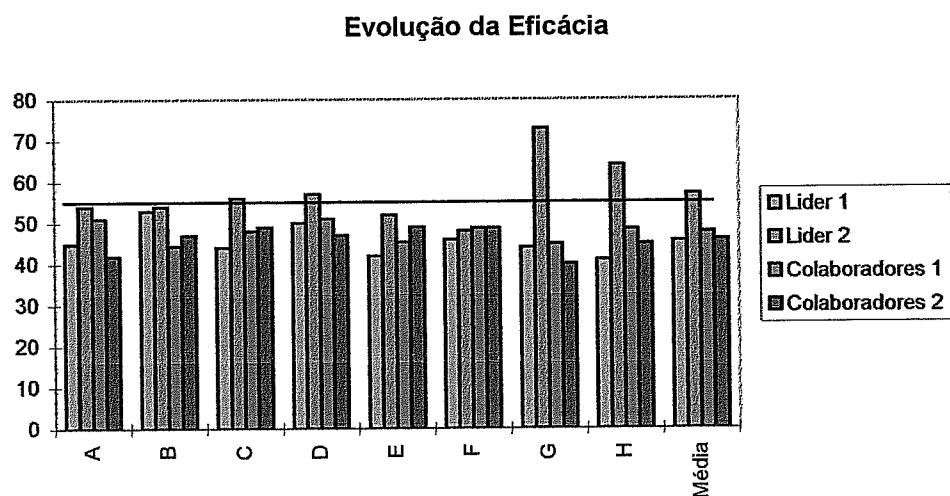


Gráfico 23 - Eficácia de Estilo - Evolução da 1ª para a 2ª Fase

1. Em termos de Eficácia de Estilo, a evolução na 2ª fase é nítida para os líderes, apenas um, não atinge o nível 52 de pontuação, pelo que este conceito permite observar tratar-se de uma variável de liderança que foi desenvolvida com a acção de formação.

2. Relativamente aos liderados, existe alguma surpresa face aos resultados esperados, pois na percepção dos liderados, nenhum dos líderes utiliza o estilo de liderança de forma eficaz, e nalguns casos, a opinião dos liderados é de que os líderes diminuíram as suas capacidades de eficácia perante as situações após seis meses da acção de formação.

3. O que estes gráficos comparativos indiciam é que apesar dos líderes acharem que aprenderam a diagnosticar melhor as situações, as percepções não são corroboradas pelos liderados.

Saliente-se aqui, que não houve nenhum factor específico na vida da empresa de onde se recolheu este estudo, que influencia-se significativamente, o estilo de liderança das pessoas, no período de seis meses, que decorreu entre a acção de formação e o momento da segunda avaliação.

Nem a Expo'98, nem o Euro, nem harmonizações da empresa, à escala internacional, tiveram reflexo na actividade quotidiana da organização.

Com maior probabilidade, as alterações registadas, devem-se em grande medida, à acção de Liderança Situacional.

Relativamente à evolução da outra variável em análise da Liderança, os resultados são os seguintes:

	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
Líder 1	16	14	20	18	18	20	14	16	17
Líder 2	20	18	18	22	26	18	24	26	22
Colaboradores 1	15	19	22	18	17	18	17	20	18
Colaboradores 2	24	20	20	22	26	18	17	22	21

Quadro 20 - Flexibilidade de Estilo-Evolução da 1ª para 2ª Fase

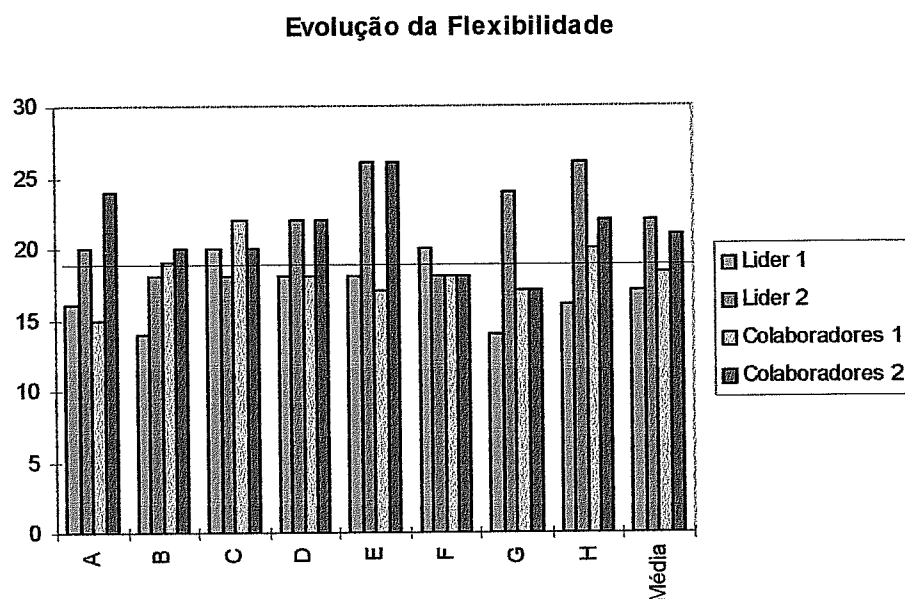


Gráfico 24 - Flexibilidade de Estilo-Evolução da 1ª para a 2ª

Fase

A apresentação dos resultados obtidos, através dos questionários recebidos revelam algumas particularidades interessantes:

1. Maior conhecimento/percepção dos líderes e dos liderados da importância dos diferentes estilos possíveis de aplicar consoante as situações.

Este facto pode ser verificado, após a análise dos dados de Flexibilidade de Estilo, onde com apenas uma excepção, líderes e liderados se aperceberam da possível flexibilidade que existe no exercício da liderança, atendendo aos valores mais elevados verificados da 1ª para a 2ª fase.

2. Na maioria dos casos os liderados percebem uma evolução nos seus superiores hierárquicos, sinal de evolução na actuação destes, de terem uma atitude flexível de acordo com a situação, de tal modo, que no gráfico da evolução se nota que todos os líderes e quase todos os liderados atribuem uma pontuação igual ou superior a 18.

3. A maior flexibilidade de liderança, quer nos líderes, quer nos liderados, indiciam que houve um efeito com a acção de formação, de chamar a atenção da possibilidade de utilização de diferentes abordagens, consoante o assunto em questão ou o nível de desenvolvimento para a função do colaborador.

4.3. CONCLUSÕES

Desenvolver um processo de mudança, significa tomar medidas para garantir que a organização esteja preparada para enfrentar as mudanças que ocorrem no seu ambiente, tirando partido das oportunidades que se deparam, e significa também, e muitas vezes, a sobrevivência aos grandes choques que o seu sistema venha a enfrentar.

Normalmente a estratégia empresarial, materializada no plano de negócios anual, é definida pela gestão do topo das empresas.

São estes os responsáveis pela “garantia” de que a capacidade organizacional seja a mais adequada para a sobrevivência e para os resultados pretendidos.

Enquanto até aqui, o pensamento estratégico tendia a concentrar-se apenas na capacidade financeira e de marketing, de um número muito restrito de pessoas, agora conta de uma forma indispensável, com a capacidade dos seus recursos humanos, e muito em especial, à qualidade da gestão, à estrutura e à cultura da organização.

Para que a estratégia tenha êxito, tem de haver um alto nível de capacidade e empenhamento da gestão do topo para conseguir envolver os colaboradores da empresa.*

* In “Gerir os Recursos Humanos”, Alan Cowling e Chloe, Publicações Dom Quixote, 1998.

John Kotter, Professor em Liderança da Harvard Business School, escreveu um artigo de fundo* com base na sua pesquisa feita nas transformações operadas em mais de 100 empresas, durante a última década.

A grande lição dos casos de maior sucesso no processo de mudança, revela este professor de Harvard, é que as diferentes fases por que passaram necessitam de um certo período de tempo, ou seja, só acontece uma evolução como pretendido, se for de uma forma sustentada e integrada num plano estratégico previamente definido.

Nos casos em que se implementaram processos de mudança, 50% das empresas falharam logo na etapa inicial, no envolvimento de muitas pessoas a identificar as maiores oportunidades das empresas, porque o que acontece normalmente, é que os líderes subestimam a tarefa de retirar as pessoas da sua zona de conforto.

Isto acontece na maior parte dos casos de insucesso de mudanças operadas nas empresas porque na gestão das empresas existem gestores a mais e líderes a menos.

Mudança por definição, requer criar um novo sistema, que por seu turno, necessita sempre de uma política clara de liderança.

* In "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", John Kotter, Harvard Business Review, March-April 1995.

A importância de uma acção de formação em liderança, de acordo com os dados apurados neste estudo, revelam algumas análises que convém ponderar, a fim de que uma qualquer empresa, que queira optar por um processo de mudança, investindo na formação dos seus quadros superiores, obtenha os resultados esperados, isto é, níveis superiores de desempenho na empresa.

Em primeiro lugar, este estudo permite mostrar aos formandos, como a acção de formação em liderança se repercutiu com efeitos positivos para os próprios, pois quer ao nível de flexibilidade, quer de eficácia da sua actuação, revelou-se ser mais adequada, de acordo com a situação de liderança em causa.

Em segundo lugar, contrariando as expectativas, os liderados não sentiram da parte dos seus responsáveis uma grande evolução em termos de eficácia do estilo, apesar de se ter sentido uma maior flexibilidade, de acordo com cada situação específica.

Em terceiro lugar, nota-se que a empresa no seu todo, teve uma mudança acentuada, ao nível da percepção do estilo de liderança, pois ninguém, nem os líderes nem os liderados, ficaram indiferentes à acção de liderança realizada no ano passado.

É o momento indicado para uma reflexão mais profunda sobre como tirar maior retorno do investimento feito numa empresa, em acções de formação, particularmente em liderança.

Apesar de termos aconselhado a empresa a desenvolver uma estratégia clara e concertada de acções que levariam à mudança, na direcção desejada pela empresa, começando pela acção que foi dada aos seus gestores de topo, esse plano não foi realizado, como acontece na maioria das empresas em Portugal, e como já anteriormente se reparou pela opinião do actual Ministro do Emprego, Dr. Ferro Rodrigues.

Aquando a definição da acção para a gestão do topo da empresa, a Liderança Situacional II, que tinha sido detectado como uma necessidade solicitada pelos próprios, foi sugerido que face às pretensões e às expectativas geradas com o processo de transformação que pretendiam com esta acção, o ideal seria a acção ter quatro dias.

Esta questão foi discutida e analisada pelos gestores, mas foi referido que, por questões de incompatibilidade de tempo dos próprios, a acção ir-se-ia realizar apenas em dois dias consecutivos, como veio a acontecer.

É de assinalar aqui, que o efeito de quatro dias, mesmo que espaçados no tempo, tem um efeito superior, não apenas de interiorização dos conceitos, como normalmente a segunda fase dos dois dias que faltam, servem para analisar desvios e ajustar os comportamentos práticos já vividos de implementação do modelo.

Não sabemos se os dois dias que não existiram neste caso teriam efeito directo nos resultados junto dos liderados, sobretudo ao nível da eficácia de estilo dos seus líderes, mas acreditamos que sim.

Há semelhança dos resultados já verificados em mais de trinta teses de mestrado realizadas a nível mundial em alguns países desenvolvidos, essa foi sempre uma das conclusões finais.

A título de curiosidade basta referir que nos questionários de reacção, entregue no final da acção de formação, a todos os participantes a questão com pontuação mais baixa, por acharem que houve manifestamente pouco tempo para debater questões importantes, foi a da duração do curso.

Uma das recomendações iniciais, tinha sido o envolvimento também dos colaboradores directos dos líderes, numa acção de liderança adequada a essa população, com o sentido de obter uma cultura própria de liderança na empresa, que como se observou pelos resultados, não tinha nenhum gestor de topo, com a pontuação mínima, em flexibilidade e eficácia que se pudesse dizer que estávamos na presença de um líder.

Isto levanta outro problema, o facto de cada vez mais com o redimensionamento das empresas em termos de pessoas, a polivalência é cada vez maior e as empresas não pactuam com líderes que estejam apenas preocupados em formar a visão do negócio, mas em implementá-las.

Esta alteração dos papéis levam cada vez mais os gestores de topo a serem mais operacionais e a terem mais autonomia e criatividade para ajudar a implementar as estratégias da empresa.

A função dos líderes na implementação é ajudar as suas equipas a vencer, apoiando-as e removendo as barreiras a fim de realizarem as metas que farão com que a visão se torne realidade.

No caso dos líderes em análise, devido a reduções progressivas de efectivos, na última década, nota-se que o papel dos líderes, para além de colaborarem na visão e planos estratégicos da companhia, têm um papel de implementadores muito grande, pelo que o seu foco, não é apenas de liderar e gerir as suas pessoas, mas também de operacionais, que têm de garantir resultados para cada área de negócio de acordo com os recursos de que dispõem.

Esta situação leva a casos, como por exemplo, os líderes comerciais das diferentes áreas, serem eles próprios a fazerem as negociações comerciais com os maiores clientes, consoante a área de negócio específico em causa.

Isto significa que os líderes têm um contacto muito próximo com o mercado em que estão inseridos, e que o seu foco se pauta também pelas necessidades sentidas no mercado onde actuam.

Atendendo ao papel dos líderes desta organização, se os liderados tivessem tido a oportunidade de terem passado por uma acção de liderança, a sua sensibilidade para ajudar mais o respectivo departamento, como membros da equipa a que pertencem, tinha facilitado a acção do líder respectivo, bem como uma maior visão do que está em causa, nas questões de liderança situacional.

Daqui decorre que como recomendação, sempre que alguma empresa fizer uma acção de liderança para os seus gestores de topo, deve realizar uma outra acção em liderança ou na área comportamental, que complemente a acção desenvolvida para os responsáveis.

Uma outra situação que este estudo questiona, é a transformação operada nos líderes de topo, que reagiram favoravelmente à acção de formação, pelo que nem que fosse só para alertar os líderes da importância que as acções de formação em liderança provocam, só por isto já teria valido a pena a sua realização.

No entanto, o facto de ter havido apenas uma acção de liderança com os responsáveis da empresa, e com a restrição de tempo que houve, e a seguir não haver um mecanismo de acompanhamento dos resultados em liderança, não trouxe grandes efeitos práticos e imediatos na empresa, nem por si só é garantia de níveis superiores de desempenho.

Como segunda recomendação sugere-se que se uma empresa fizer uma acção de formação em liderança, a seguir deve ter um mecanismo interno ou recorrer a apoio de especialistas externos, que permitam acompanhar a evolução das acções no sentido de garantir os resultados previamente definidos.

A nível interno, pode criar com alguns dos gestores de topo, ou todos, se for possível, reuniões periodicamente, com o fito de analisarem e partilharem experiências de êxito e procurarem outras situações a serem melhoradas.

A nível externo, a possibilidade de se contar com um especialista ou uma empresa, com mais experiência neste tipo de processos de mudança, de encontrar uma solução integradora que permita à empresa registar e evoluir no sentido da direcção desejada, como:

- realizar pequenas reuniões introduzindo novas situações;
- realizar role plays com casos já previamente verificados como comuns na empresa;
- realizar acções por departamento com a natural sensibilização aos liderados;
- realizar acções de experiential learning, em ambiente de indoor e/ou outdoor, como forma de consolidar e reforçar cada exercício específico a tarefas de liderança a serem trabalhadas;
- realizar acções de divulgação interna de experiências de sucesso numa publicação interna ou externa em revistas da especialidade;
- organizar um esquema de motivação com base em prémios.

Como se permite observar, o campo de acções possíveis de concretizar é imenso e depende de caso para caso, consoante o empenhamento e a capacidade dos seus decisores.

Quanto ao líder máximo desta empresa, o facto de não ter feito a acção, deve-se ao seu papel de mensageiro da realidade alemã para Portugal, sem influência significativa nos destinos de cada área de negócio da empresa.

No entanto, em situações em que o objectivo é de melhorar todo o efeito da liderança exercida pelo topo da empresa, e se o papel do líder não for de mero representante de uma estratégia internacional, a empresa em questão, deve reunir os líderes todos da empresa numa mesma acção de formação, pois o efeito sinérgico de melhoria do desempenho, quer qualitativo, quer quantitativo, é normalmente muito significativo, de acordo com a experiência que a Blanchard tem em termos internacionais e nacionais.

Num estudo recente, realizado na Alemanha, identificou-se como principal causa do insucesso institucional, a liderança incompetente, logo seguido de influência demasiado do presidente e alta rotatividade da equipa de gestão.

Finalmente, um último aspecto a mencionar:

Quando uma empresa tomar a decisão por uma acção em liderança, deve começar por fixar muito bem que objectivos pretende atingir, não apenas para os participantes da acção como para a organização.

Depois de fixados os objectivos estratégicos, deve fixar os resultados que pretende alcançar, em termos qualitativos e quantitativos.

Deve ter em atenção, o momento que a empresa vive, bem como a gestão da mudança que está a ser operada na empresa, e se possível utilizar todos os recursos existentes para facilitar a transformação que vai ser operada com a acção de formação em liderança.

Conforme já referenciado, esta acção não pode ser individualizada, sem ter uma envolvente de acções que assegure e garanta de uma forma integradora e sustentada, a mudança na direcção desejada.

Deve haver um meio de comunicação da visão às pessoas, através de reuniões ou de sistemas modernos, como por exemplo, os meios informáticos ao dispor das empresas.

Finalmente deve existir um meio prático de medir a evolução que a empresa pretende que se opere, acompanhada pelo plano global de gestão da mudança ou outro em curso, de teor estratégico.

Para terminar, uma observação do filósofo chinês Lao-Tse sobre a liderança, resume bem tudo o que este estudo pretendeu contribuir: “ Dos melhores líderes, quando tiverem concluído a sua tarefa, as pessoas dizem: fomos nós que o fizemos”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, John (1993). The Skills of Leadership. Gower Press.
- Alder, Harry (1995). Think Like a Leader - 150 Top Business Leaders Show How Their Minds Work. Judy Piatkus Publishers.
- Almeida, F.N. (1996). Psicologia para Gestores. McGraw-Hill.
- Almeida, F.N. (1996). O Gestor - A Arte de Liderar. Editorial Presença.
- Antunes, José Freire (1997). Champallimaud. Temas e Debates.
- Bennis, Warren (1994). Porque É Que Os Líderes Não Conseguem Liderar. Publicações Europa América.
- Blanchard, K. (1997). Mission Possible. McGraw-Hill.
- Blanchard, K. & Johnson, S. (1995). O Gestor um Minuto. Editorial Presença.
- Blanchard, K. & Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1992). O Líder um Minuto. Editorial Presença.
- Blanchard, K. & Carew, D. & Paresi-Carew, E. (1992). O Gestor um Minuto e a Formação de Equipas. Editorial Presença.
- Blanchard, K. (1982). Golf & Negocios. Actualid Economica.
- Campbell, A., Devine, M. & Young, D. (1993). Sentido de Missão. Edições Cetop.
- Cascão, F. (1996). Da Imagem à Representação Social da Formação Profissional. Revista Portuguesa de Marketing, Nº 4 (pp. 58-72).
- Cowling, A., Mailer, C. (1998). Gerir os Recursos Humanos. Publicações Dom Quixote.

Covey, S. (1996). Principle-Centered Leadership. Simon & Schuster.

Drucker, Peter (1995). O Líder do Futuro - Visões, estratégias e Práticas para uma Nova Era. Editora Futura.

Expresso (1998). Falta Massa Cinzenta à Nossa Classe Dirigente. Edição 1341.

Farkas, C. M. & Backer, P. (1996). Maximun Leadership. The World's Leading CEOs Share Their Five Strategies For Success. Henry Holt & Co.

Freire, Adriano (1997). Estratégia - Sucesso em Portugal. Editorial Verbo.

Freire, Adriano (1998). Internacionalização - Desafios para Portugal. Editorial Verbo.

Gates, Bill (1995). Rumo ao Futuro. McGraw-Hill.

Hater, John J. & Bass, B. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, Vol. 73, No. 4, (pp.695 -702).

Hersey, P. & Blanchard, K. (1986). Psicologia para Administradores. Editora Pedagógica e Universitária Ltda.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1996). Management of Organizational Behavior. Prentice Hall International Editions.

Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (1995). The Leader of the Future. Jossey-Bass Inc., Publishers.

Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business Unit Performance. Journal of Applied Psychology, Vol. 78, N°6, (pp.891 - 902).

Jesuino, J.C. (1987). Processos de Liderança. Livros Horizonte.

Jesuino, J.C., Pereira, O. G. & Reto, L. A. (1993). Características dos Gestores de Topo: Uma Abordagem Qualitativa. *Análise Psicológica* 2 (XI): pp. 179-199.

Kotter, John P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review: Março - Abril 1995.

Kotter, John P. (1997). Matsushita Leadership. Lessons From the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur. The Free Press.

Leigh, A. & Maynard, M. (1996). The Perfect Leader - All You Need To Get It Right First Time. Arrow Business Books.

Marques, C.A. & Cunha, M. P. (1996). Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas. Publicações Dom Quixote.

Mitchell, T. & Larson, J. (1987). People in Organizations. McGraw-Hill International Editions.

Morita, Akio (1987). A Carreira de um Supergestor - Fundador da Sony, Made in Japan. Editorial Presença.

Mónica, M. F. (1990). Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa. Publicações Dom Quixote.

Pree, Max (1993). Liderar é uma Arte. Difusão Cultural.

Reto, L. & Lopes, A. (1991). Liderança e Carisma. Editorial Minerva.

Wilson, J. & George, J. & Wellins, R. & Wellins, B. (1995). A Liderança Zapp! Estratégias para Liderar Organizações Através de Equipas Energizadas. Editora Campus.

ANEXOS

ANEXO I

Organigrama da Bosch em 1997

ANEXO II

Nota Biográfica de KEN BLANCHARD

ANEXO III

Questionário de Atitude

ANEXO IV

Questionário de Reacção

ANEXO V

Questionário de Análise do Comportamento do Líder II

ANEXO VI

Programa Detalhado da Acção LSII

ANEXO VII

Lista Parcial de Empresas que em Portugal já tiveram a LSII

ANEXO VIII

Rede Internacional de Licenciados

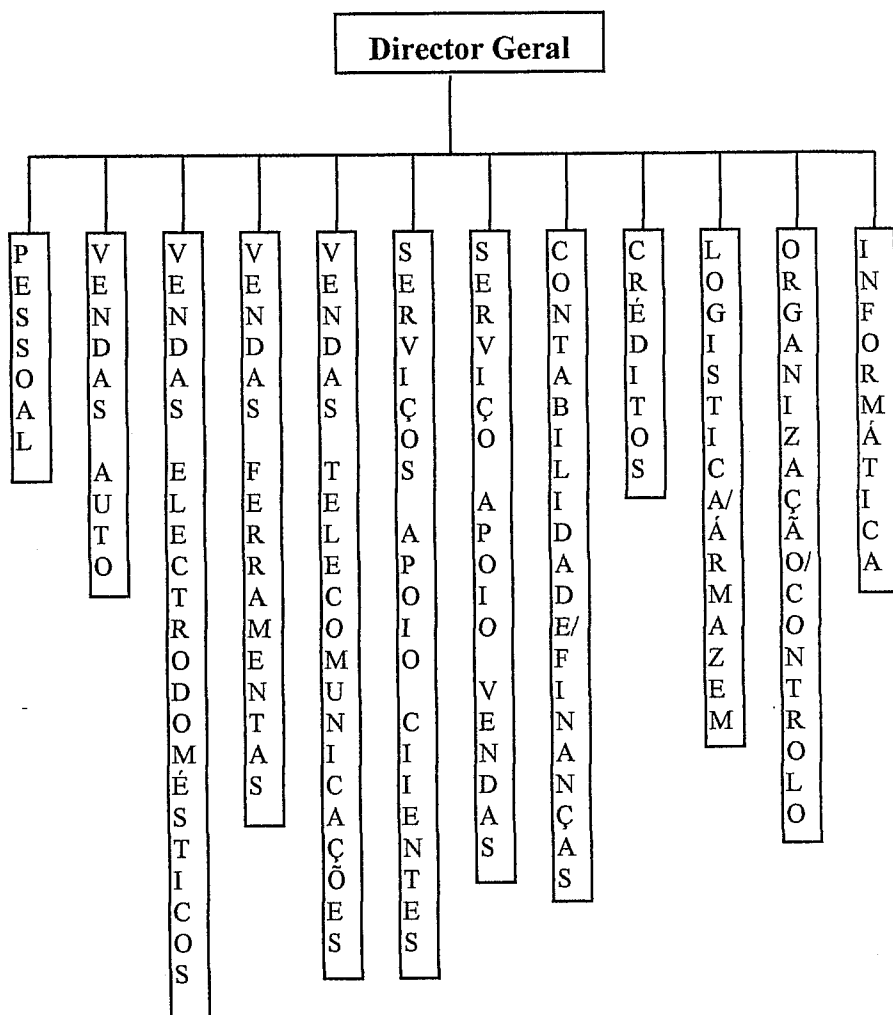
ANEXO IX

Brochura Liderança Situacional II - O Modelo a Cores

ANEXO I

Organigrama da Empresa em 1997

(só primeiro nível de gestão)



ANEXO II

Nota Biográfica de KEN BLANCHARD

Autor proeminente, conferencista e consultor, Ken Blanchard é definido pelos amigos, colegas e pelo meio empresarial, como uma das personagens mais perspicazes, poderosas e tolerantes do mundo de negócios contemporâneo.

Um número significativo das empresas “Fortune 500” e de empresários de sucesso, procuram beneficiar da sua abordagem única à gestão e ao desenvolvimento das pessoas e organizações.

Como autor nos domínios da Gestão, a sua biblioteca inclui:

- “O Gestor Um Minuto” (1982)
- “O Gestor Um Minuto em Acção” (1984)
- “Liderança e o Gestor Um Minuto” (1985)
- “O Gestor Um Minuto Cuida do Físico” (1986)
- “O Gestor Um Minuto Encontra O Macaco” (1989)
- “O Gestor Um Minuto Forma Equipas de Alto Desempenho” (1990)

Todas estas publicações venderam para cima de dez milhões de exemplares e estão traduzidos em mais de vinte línguas.

È também co-autor com Paul Hersey de “Management of Organizational Behavior”, uma “Bíblia” do Comportamento Organizacional já na 7ª edição, e também do “Poder da Ética na Gestão” (1988) com Norman Vincent Peal.

Com Brian Tracy, realizou “Lessons of Leadership” (1992).

Outros trabalhos de Ken Blanchard, incluem “Fãs Incondicionais” (1992) e “Jogando o Grande Jogo do Golf” (1993).

Em 1997, publicou “Mission Possible” e mais recentemente, em 1998, “Gung Ho”.

Blanchard é presidente da Ken Blanchard Companies, um conjunto de empresas de Consultoria de Gestão e Formação que fundou em 1979 com a sua mulher Marjorie. Hoje, as empresas estão representadas em mais de 30 países em todo o mundo, incluindo Portugal e PALOP's.

Ken Blanchard é Professor Convidado da Cornell University e faz parte dos membros eleitos do “Board of Trustees”.

Em 1991, a “National Speakers Association”, atribuiu-lhe o prémio de “Council of Peers Award of Excellence”.

Em 1992, o prémio “Golden Gavel”, da Toastmasters International.

Também em 1992, foi incluído no HRD Hall of Fame pelo Training Magazine e Lakewood Conferences.

É convidado habitual de inúmeros programas de televisão incluindo “Good Morning America” e “The Today Show”, bem como entrevistado por revistas tais como a Time, People, USNews.

É também colaborador permanente do “Executive Excellence Newsletter”.

Obteve o seu Bacharelato em Filosofia e Administração na Cornell University, a licenciatura em Sociologia na Colgate University e o seu Doutoramento em Administração Educacional e Liderança pela Cornell University.

ANEXO III

Questionário de Atitude

QUESTIONÁRIO DE ATITUDE AUTO AVALIAÇÃO DO PARTICIPANTE

Nome: _____

Data Nasc.: _____ Morada: _____

Cód. Postal: _____ Telefone: _____

Função: _____ Curso: _____ COD: _____

Data: _____

A.

	Alto		Baixo			Comentários
	5	4	3	2	1	
Participei activamente						
Senti-me estimulado						
Tive oportunidade para colaborar com os meus colegas						
Registei novas ideias para aplicar no meu trabalho						
Atingi os meus objectivos pessoais de aprendizagem						
Valeu o tempo gasto						
Senti-me desafiado. As minhas expectativas forem satisfeitas						

B. Necessidades pessoais de formação futura:

1. No domínio desta acção

2. Noutros domínios

ANEXO IV

Questionário de Reacção

QUESTIONÁRIO DE REACÇÃO

Curso/Acção: _____ Módulo: _____ COD: _____

Data: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____ Local: _____

Nome: _____

A. Acção/Curso/Formação

1. O que correu bem

2. A melhor actividade

3. Aspectos a melhorar

4. Uma frase que transmita o que sente no final desta acção de formação

B. Avaliação:

	Alto		Baixo			Comentários
	5	4	3	2	1	
Utilidade						
Objectivos						
Facilitador(es)						
Métodos						
Meios						
Gestão do Curso						
Documentação						
Instalações						
Duração						
Curso na Generalidade						

ANEXO V

Questionário de Análise do Comportamento do Líder II

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO LÍDER II

Kenneth Blanchard, Drea Zigarmi, Patricia Zigarmi
Ebert Steele

PESSOAL PERCEPÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA

INSTRUÇÕES:

O objectivo do ACLII - Pessoal é proporcionar informação sobre a forma como encara o seu Estilo de Liderança. Este instrumento de diagnóstico apresenta vinte situações típicas no trabalho que envolve o líder e um ou mais dos seus colaboradores. Suponha que você é o líder envolvido em cada uma das vinte situações. Como tal, escolha **uma** das quatro opções de cada situação, marcando com um círculo a letra correspondente à opção que, em sua opinião, descreve melhor o seu comportamento nesse caso. Seleccione só uma resposta.

(Nome)

uma nova funcionária do seu departamento mostrou que é capaz de realizar a maioria das tarefas que lhe tem atribuído. Tem trabalhado com ela e sabe que é capaz de realizar tarefas mais difíceis. Ela tem essa oportunidade, mas você sabe que ainda precisa de mais conhecimentos para desempenhar novas tarefas. Você:

Atribuiria-lhe uma nova tarefa. Dar-lhe-ia tempo para se adaptar. Verificaria os resultados do trabalho de forma periódica.

Atribuiria-lhe uma nova tarefa, explicando como e quando realizá-la. Mostraria como resolver os problemas que podem surgir. Supervisionaria atentamente o seu desempenho.

Atribuiria-lhe uma nova tarefa, explicando como e quando realizá-la, mas escutaria as suas preocupações. Tentaria aceitar as suas sugestões, mas mantinha-a centrada na tarefa. Controlaria o trabalho de forma periódica.

Atribuiria-lhe uma nova tarefa. Elogiaria quando fosse bem sucedido. Reunia-se com ela para analisar qualquer problema que surgisse. Verificaria o seu trabalho de forma periódica.

A equipa do seu armazém foi felicitada pela chefia superior pelo trabalho de concepção e instalação do novo sistema de armazenagem. Desde a sua chegada (há 6 meses) ao departamento, tem trabalhado com a equipa na preparação dos inventários de fim do mês para verificação das contagens. As contagens têm sido muito exactas. Este ano irá participar num curso de formação durante o período do inventário. O pessoal ofereceu-se para serem eles próprios a verificar as contagens. Numa reunião de grupo, que irá presidir, tomaria?

Designar uma pessoa do grupo para ficar responsável por uma contagem rigorosa. Especificar como se deveria verificar o inventário e dar o número de telefone do local onde se encontra. Dizer à pessoa encarregada para lhe telefonar imediatamente e informá-lo sobre os progressos.

Apresentar o seu método para verificar inventários com o grupo. Pedir ideias à sua equipa. Incorporar as ideias que lhe parecerem apropriadas, mas assegurando-se de que seguem as instruções. Comprovar na Terça-Feira que estão a trabalhar segundo um plano.

Indicar ao grupo que verifique as contagens. Fixar uma data para completarem o inventário. Telefonar na Quarta-Feira para saber se é necessário alguma ajuda e tomar conhecimento dos progressos.

Indicar-lhes que completem o inventário e discutir as suas ideias. Fomentar o desenvolvimento de soluções para problemas previsíveis. Transmitir-lhes confiança no sentido de que são capazes de fazer o trabalho. Comprovar por experiência se necessitam de ajuda.

3 Você foi recentemente transferido para um novo departamento. Foi informado que o rendimento dos trabalhadores foi bom no passado mas que agora está diminuindo. São competentes no trabalho de rotina, mas o aparecimento de nova informação de Marketing e de novos produtos fizeram mudar os seus métodos de trabalho. Estão frustrados com as mudanças e não vêem necessidade de fazer algo novo. Numa reunião de grupo, que opção você escolheria?

A Discutiria o seu plano para aumentar o rendimento. Pediria e utilizaria as sugestões dos empregados para melhorar o seu plano. Verificaria se o plano de melhorias era cumprido e controlaria os resultados.

B Falaria com o grupo sobre a diminuição do rendimento. Como parte do grupo, ajudaria a discutir soluções possíveis. Motivá-los-ia para escolher e levar a cabo o melhor plano. Controlaria os resultados.

C Assegurar-se-ia de que estão conscientes da diminuição de rendimento. Deixá-los-ia identificar os problemas específicos e o modo de resolver cada um. Controlaria os resultados.

D Dir-lhes-ia o que espera deles nas áreas onde o rendimento é baixo. Analisaria com eles os procedimentos das novas tarefas e seria muito concreto na forma de seguir os novos procedimentos. Controlaria os resultados.

4 Dois funcionários do seu departamento estão a ter problemas quando trabalham em conjunto. A sua falta de coordenação tem causado atrasos desnecessários e falhas no trabalho. Nenhum deles vê esta situação como sendo um problema seu. Ambos carecem de técnicas, tanto a nível pessoal como a nível profissional, para resolverem o problema. Qual das seguintes opções adoptaria?

A Falaria com cada um sobre o conflito e depois juntava-os para discutir o problema. Indicaria como devem resolver o conflito incluindo, na medida do possível, as suas ideias. Verificaria se resolveram o problema.

B Falaria com cada um sobre o conflito e depois juntava-os para discutir o problema. Encorajava-os a dar sugestões sobre como trabalhar em conjunto. Verificaria se usam as ideias que produziram para resolver o problema.

C Falaria com os dois ao mesmo tempo. Fã-los-ia saber que está preocupado pelos atrasos e erros e dar-lhes-ia tempo para solucionarem o problema. Periodicamente, verificaria se o problema necessita da sua atenção.

D Falaria com cada um sobre o assunto. Depois juntava-os para encontrar uma forma de resolver o problema. Verificaria se o resolveram.

uiu a um colaborador para preparar uma apresentação com a duração de uma hora para a do próximo mês. A apresentação trata de ar o novo sistema de procedimentos de trabalho procedimentos em uso. Ele está a ter problemas anizar a informação sobre os motivos da mudança. o para terminar o trabalho foi ultrapassado em as e parece que ele está a trabalhar muito mas ucos resultados: Você:

untava-lhe por que está atrasado. Ouviria as suas ações e ajudava-o a desenvolver uma abordagem ao erificaria se utilizou as suas ideias.

cutiria a organização da informação e o formato que ue ele use. Perguntaria quais são as suas ideias e as, se fosse possível. Verificaria se segue, no al, as suas ideias.

ia-lhe que quer a estrutura de apresentação pronta no e dois dias, mostrando-lhe como gostaria que fosse. á-lo-ia para que tivesse o trabalho pronto a tempo.

va-lhe a entender que está preocupado com o atraso. iquer maneira, dava-lhe mais tempo para acabar. outra data limite para a entrega.

peçoas da sua secção são normalmente petentes e dedicadas. Contudo, ultimamente, a a está a sofrer uma reorganização e a sua gente eocupada com a forma como a mudança os pode . Neste período, a sua secção não conseguiu atingir as de produtividade esperadas e o seu chefe está pado. O melhor seria...

vir as opiniões do grupo numa reunião. Responder às as que puder. Fazer-lhes sentir que estão preocupados níveis de produção. Compartilhar com eles um plano ltar a atingir o rendimento anterior. Incluir as suas es sempre que possível. Verificar os progressos.

vir as preocupações do grupo numa reunião. der a todas as perguntas que puder. Pedir-lhes para ar a produtividade. Verificar os progressos.

vir as opiniões do grupo numa reunião. Responder a s perguntas que puder. Explorar os seus sentimentos e s perante as últimas mudanças. Pedir-lhes ideias sobre oltar a conseguir o rendimento anterior. Conseguir o enhamento para usar essas ideias. Verificar os osos.

vir as opiniões do grupo numa reunião. Responder a s perguntas que puder. Mostrar-lhes que você e o seu stão preocupados com a descida do nível de ento. Dizer-lhes que passos têm de seguir para ar o rendimento anterior. Verificar os progressos.

7 Pediu a um dos seus trabalhadores que realize um novo trabalho. O trabalho é importante para os objectivos mensais definidos para o departamento. A pessoa não se mostra muito entusiasmada com a mudança porque isso implica deixar de trabalhar com os seus colegas. Receia também que não tenha a preparação suficiente para desempenhar o novo trabalho. Você:

A Escutaria as suas preocupações sobre o novo trabalho. Teria em conta as suas ideias sobre as estratégias que poderia empregar para realizar a tarefa de forma satisfatória. Apoiaria o emprego dessas ideias. Reconheceria que, ao princípio, a mudança será difícil. Acompanharia o seu desempenho.

B Dir-lhe-ia de forma concreta o que deseja que faça e como quer que desempenhe esta nova tarefa. Reconheceria que a mudança será difícil ao princípio. Trabalharia com ele e acompanharia o seu desempenho.

C Pedir-lhe-ia que aceitasse o novo trabalho mas que determinasse por si só como executá-lo. Reconheceria que a mudança será difícil ao princípio. Estaria disponível para responder a quaisquer questões. Acompanharia o seu desempenho.

D Falaria com ele sobre a forma como quer que realize esta nova tarefa. Pedir-lhe-ia as suas ideias e incluiria as sugestões num plano de acção que desenharia para que ele o seguisse. Reconheceria que a mudança será difícil ao princípio. Acompanharia o seu desempenho.

8 Um funcionário que normalmente se mostra motivado e competente vem pedir-lhe ajuda. Até hoje tem sempre conseguido realizar as suas tarefas de uma forma satisfatória. Você pediu-lhe para realizar uma tarefa que implica certas actividades que já havia realizado anteriormente, mas desta vez os riscos são maiores. Parece recar o trabalho porque tem dúvidas sobre a capacidade para o fazer. Você:

A Traçaria de maneira detalhada uma linha de actuação a seguir no projecto. Assegurar-lhe-ia que é capaz de realizar o projecto desde que siga essa linha. Incluiria as suas sugestões na medida do possível na linha de actuação. Manteria um controlo sobre o desempenho, à medida que se realizasse o plano.

B Entregar-lhe-ia um esquema detalhado dos passos a seguir no projecto. Estabeleceria alguns prazos e verificaria se tem alguma dúvida. Manteria um controlo sobre o rendimento, à medida que segue o plano.

C Faria uma revisão do seu plano de acção e escutaria as suas dúvidas. Assegurar-lhe-ia que será capaz de realizar o projecto com êxito. Controlaria o seu desempenho.

D Aconselharia a que prosseguisse com o trabalho. Estaria disponível para discutir quaisquer dúvidas. Controlaria o desempenho.

Os seus colaboradores falhou no cumprimento dos prazos. O seu rendimento tem diminuído nos últimos meses. Falou com ele em duas ocasiões distintas, mas ele não se actualizou sobre as mudanças recentes nos procedimentos de trabalho e não está interessado em melhorá-los. Você:

A) Falar-lhes-ia sobre a diminuição do rendimento e dar-lhes-ia instruções concretas sobre o que fazer para melhorar. Apresentaria prazos mais curtos e mostraria os procedimentos de trabalho a seguir. Controlaria o progresso.

B) Falar-lhes-ia sobre a diminuição do rendimento e dar-lhes-ia instruções concretas sobre o que fazer para melhorar. Estimulá-lo-ia para que tentasse os passos que havia traçado. Escutaria as suas sugestões e encorajá-lo-ia. Controlaria o desempenho.

C) Faria uma conversa com ele sobre a importância de usar os procedimentos de trabalho. Dir-lhe-ia o que pretende fazer, como e quando o quer feito. Incluiria qualquer sugestão sobre o modo de resolver o problema. Tentaria explicar a razão da resistência em aprender os novos procedimentos de trabalho. Controlaria o desempenho.

D) Assegurar-se-ia de que ele está consciente da sua situação de rendimento. Dir-lhe-ia que quer que resolva o problema e estabeleceria uma data. Controlaria o progresso.

11 Você está a planear algumas mudanças importantes nos procedimentos do trabalho que implicam mudanças nos turnos. Apesar de, no passado, ter tomado decisões sobre pessoal, sabe que a sua gente sabe muito sobre o funcionamento dos turnos. Este ano do ano têm trabalhado bem como equipa e cumpriram as suas funções. No passado resolveram bem os conflitos que ocorreram. Você:

A) Reuniria o grupo e ajudá-los-ia a examinar as opções. Parte do grupo, ajudá-los-ia a alcançar as soluções. Apresentaria os procedimentos em marcha.

B) Falaria ao grupo que determinasse o novo sistema de turnos para que você o aprovasse. Pediria para o consultarem caso apresentassem algum problema.

C) Na reunião discutiria o novo sistema de turnos que apresentaria. Utilizaria as ideias e sugestões do grupo para elaborar o plano final sobre o assunto.

D) Apresentaria por si só o novo sistema de turnos e dá-lo-ia a seguir.

11 Durante os picos de trabalho dos últimos meses tem tido reuniões diárias com a sua equipa para discutir problemas do fluxo de trabalho. Os registos indicam que o rendimento do seu turno está a decair constantemente. Ultimamente a sua gente tem-se mostrado menos participativa nas reuniões. Embora tenham as competências necessárias, mostram pouca motivação para resolver os problemas de fluxo de trabalho. Numa reunião de grupo você:

A) Falar-lhes-ia sobre a diminuição do rendimento e dir-lhes-ia que é necessário manter certos níveis de desempenho. Apresentaria os passos a seguir e controlaria os progressos.

B) Assegurar-se-ia de que estão conscientes do seu nível de desempenho. Daria tempo para que o melhorassem. Far-lhes-ia saber que está disponível se tiverem problemas. Controlaria os progressos.

C) Discutiria a sua descida de rendimento. Falaria sobre a importância de o melhorar. Especificaria os passos que cre que deveriam seguir. Incluiria as ideias deles, na medida do possível, nas suas instruções e controlaria os progressos.

D) Ajudaria o grupo a investigar as razões da diminuição de rendimento. Faria com que apontassem soluções alternativas para melhorar o rendimento da unidade. Controlaria os progressos da aplicação do plano.

12 Durante os últimos meses, o seu pessoal tem trabalhado como equipa para planificar um novo projecto. Nesse período, deu conta de que um dos membros da equipa assumiu o papel de líder quando surgem problemas. Tem grandes conhecimentos técnicos e competências interpessoais. Devido à falta de tempo você irá trabalhar noutros projectos. Por isso pediu-lhe que se encarregasse do projecto e ele aceitou com entusiasmo. A equipa mostrou-se contente. Você:

A) Tentaria saber quais vão ser os seus objectivos e a planificação para completar o projecto. Deixaria trabalhar o grupo sob a sua liderança. Acompanharia os progressos da equipa.

B) Reuniria com essa pessoa para discutir as metas e passos a seguir no plano de acção que quer que siga. Obteria as suas sugestões e inclui-las-ia na sua planificação. Acompanharia os progressos do grupo.

C) Reuniria com a pessoa para discutir os problemas que ela anteviesse. Ajudá-la-ia a analisar as ideias que tivesse para concluir o projecto. Acompanharia os progressos do grupo.

D) Reunir-se-ia com essa pessoa para a informar das metas e passos que deseja que siga. Acompanharia os progressos da equipa.

Um dos seus novos funcionários não está a efectuar um registo preciso do trabalho. Está imadadamente há uma semana com a equipa e tem uma atitude positiva no trabalho. Os membros do seguinte começam a queixar-se do registo recente. Os formulários de registo são difíceis de fazer devido ao número de actividades que há para fazer. Você:

A Explicaria as suas funções e padrões de desempenho. Daria-lhe mais tempo para melhorar a elaboração dos registos. Revê-los-ia periodicamente.

B Especificaria as suas funções e padrões de desempenho. Daria uma ordem clara, dir-lhe-ia e mostrar-lhe-ia como gostaria que fizesse os registos. Revê-los-ia diariamente.

C Teria uma discussão com ele sobre as funções e padrões de desempenho. Exploraria qualquer problema que estivesse relacionado com os registos. Encorajá-lo-ia a desenvolver soluções para melhorar os registos. Revê-los-ia semanalmente.

D Verificaria as suas funções e padrões de desempenho. Daria-lhe a tarefa de fazer o que tem de ser feito, e perguntar-lhe-ia se tinha ideias sobre formas de melhorar o seu registo. Revê-los-ia semanalmente.

Pediu a uma das suas colaboradoras menos experientes para completar uma relação de inventário. Esta tarefa nunca lhe foi solicitada anteriormente; no entanto, ela possui algumas das competências necessárias para o fazer. Está um pouco insegura em aceitar a tarefa porque não gosta de cometer erros. Você :

A Dir-lhe-ia que completasse o inventário para a sua satisfação. Mostrar-se-ia disponível para qualquer questão que pudesse surgir. Acompanharia os progressos.

B Discutiria as suas preocupações face à nova tarefa, mas não permitir-lhe-ia confiança quanto às suas capacidades para o fazer. Conversaria com ela sobre os vários passos que deveria seguir para desempenhar a tarefa.

C Dir-lhe-ia exactamente o que é necessário ser feito e como deve fazer. Perguntar-lhe-ia se tem alguma sugestão e ouviria as suas ideias e sugestões, se possível, nas suas actividades. Acompanharia os seus progressos.

D Dir-lhe-ia de forma específica e exacta como deve ser feito o inventário. Trabalharia directamente com ela de vez em quando para ver se está a ser feito correctamente.

15 Você quer que o seu pessoal funcione mais como uma equipa e se envolva nas decisões que afectam o grupo. A maior parte dos membros vê claramente esta necessidade, mas não sabe por onde começar. Você tem uma grande experiência em trabalhar com equipas. Você:

A Reunir-se-ia com a equipa e focaria as questões que acha mais importantes e fáceis de gerir. Especificaria como devem ser resolvidos os conflitos, quando surgirem. Observaria e controlaria os progressos do grupo.

B Reunir-se-ia com os elementos da equipa e centrar-se-ia nas questões que para eles são mais importantes. Participaria como um elemento da equipa. À medida que fossem surgindo conflitos, ajudaria a equipa a examinar as alternativas para resolver as diferenças. Observaria e ajudaria a equipa à medida que necessitassem.

C Reunir-se-ia com a equipa. Consideraria as suas ideias, mas focaria as questões que considera mais importantes. Escolheria o método de resolução de conflitos quando estes surgissem entre os membros da equipa. Explicaria os motivos da sua escolha. Observaria e fomentaria a discussão dos assuntos.

D Reunir-se-ia com a equipa para se concentrar nas questões que os membros considerassem mais importantes. Não assumiria o papel de líder. À medida que surgissem conflitos deixaria que o grupo os resolvesse. Observaria o processo grupal.

16 Pediu a uma operária do seu turno que introduzisse alguns ajustamentos numa máquina nova. Esta máquina tem características que as outras não possuem. Esta operária é a mais hábil e competente de toda a equipa. Está realmente entusiasmada com esta nova máquina e estudou-a profundamente. Você:

A Explicaria quais os ajustamentos que a máquina necessita e mostraria como quer que o faça. Contudo, solicitar-lhe-ia ideias e sugestões, incluindo-as, se fosse possível. Asseguraria que as suas instruções são cumpridas.

B Perguntar-lhe-ia como pensa que os ajustes devem ser feitos. Ouviria as suas ideias e analisá-las-ia com ela. Responderia a qualquer questão que ela colocasse. Verificaria o seu desempenho.

C Pedir-lhe-ia para fazer os ajustes necessários e para saber se tem alguma dúvida. Verificaria o seu desempenho.

D Dir-lhe-ia quais os ajustes que pretende que sejam feitos. Mostrar-lhe-ia como os deve fazer. Verificaria o seu desempenho com frequência.

dos seus trabalhadores mais qualificados continua a vir ter consigo para verificar todas as coisas antes de as executar para obter a sua aprovação e mesmo que já as tenha desempenhado bem e bem. Você deseja que, no futuro, ele trabalhe independentemente. Você:

Dir-lhe-ia que preferiria que ele recorresse a si com menos frequência. Indicaria os passos que deseja que siga quando ocorrerem problemas. Estaria menos disponível a fim de que ele não se preocupasse sozinho com os problemas.

Dir-lhe-ia por que necessita de o consultar com frequência. Seria firme e concreto na forma como resolver os problemas sem ter que recorrer a si. Dir-lhe-ia que não recorresse a si com tanta frequência.

Dir-lhe-ia por que necessita de o consultar com frequência. Atendê-lo-ia apenas para questões relacionadas com o trabalho. Ajudá-lo-ia a examinar as causas dos problemas de trabalho. Sugerir-lhe-ia que não recorresse a si com tanta frequência.

Dir-lhe-ia que não tem de falar consigo antes de actuar. Dir-lhe-ia os manuais de operação para que pudesse encontrar a solução para qualquer questão. Controlaria o seu desempenho.

Durante aproximadamente seis meses tentou que os seus quatro colaboradores trabalhassem como uma unidade e tomassem parte na tomada de decisões. Um departamento da sua empresa foi encerrado e três membros desse departamento foram incorporados no seu departamento. Os novos membros nunca tomaram parte em decisões de tomada de decisão. Tanto os antigos como os novos membros do grupo desejam funcionar como uma unidade, mas às vezes surgem conflitos que não sabe como resolver. Você:

Dir-lhe-ia a todo o grupo o que tem de fazer para resolver os problemas. Trabalharia com eles e mostrar-lhes-ia como evitar conflitos. Verificaria o seu desempenho com frequência.

Discutiria o problema com todo o grupo. Explicaria os passos que necessitam de dar para resolver os problemas. Dir-lhe-ia as sugestões nas suas instruções. Acompanharia o desempenho para ver como actuam.

Na reunião exploraria as ideias e sugestões do grupo sobre como se deveria efectuar a tomada de decisões. Dir-lhe-ia ao grupo para que usasse esses procedimentos para evitar os conflitos e, assim, manter a produtividade. Acompanharia o seu desempenho.

Discutiria os problemas com o grupo. Dir-lhes-ia para resolver os seus problemas por si só. Verificaria frequentemente para se certificar que a produtividade não diminuiu.

19 Uma das suas melhores trabalhadoras encontra-se desmotivada. Durante os últimos três meses mostrou-se bastante menos entusiasmada do que no passado. Tem todas as competências para desempenhar o trabalho, mas a sua produtividade decresceu devido à sua atitude. Você:

A Dir-lhe-ia que a sua produtividade tem decrescido. Seria específico em relação aos padrões de produtividade que deve manter. Indicaria os passos que deve seguir para melhorar a produtividade. Verificaria o seu desempenho.

B Discutiria o assunto com ela e explicaria os procedimentos de trabalho que deve seguir. Utilizaria as suas ideias para melhorar o rendimento. Assegurar-se-ia de que aplica os procedimentos de trabalho correctos através do controlo do seu desempenho.

C Discutiria o assunto com ela. Perguntar-lhe-ia que problemas estão a afectar a sua atitude em relação ao trabalho. Escutá-la-ia e mostrar-se-ia aberto para a ajudar. Verificaria o seu desempenho.

D Discutiria o problema com ela. Verificaria se se apercebeu que a sua produtividade decresceu. Pedir-lhe-ia que resolvesse o problema, mostrando-se disponível para a ajudar. Verificaria o seu desempenho.

20 Devido a um aumento de volume de trabalho, é necessário dividir o seu departamento em duas equipas. Escolheu um dos elementos, capaz e com experiência, para liderar uma das equipas. Ele já executou todas as tarefas do departamento com competência e entusiasmo, inclusive substituindo-o em algumas ocasiões. Está desejoso de aceitar essa nova responsabilidade adicional. Você:

A Dar-lhe-ia a responsabilidade de dirigir uma das equipas. Pedir-lhe-ia que o contactasse se tivesse dúvidas. Verificaria o seu desempenho.

B Atribuía-lhe a responsabilidade de dirigir uma das equipas. Discutiria o quê e como as coisas devem ser feitas. Exploraria as suas ideias e sugestões, incluindo-as, se possível, nas suas instruções. Verificaria o desempenho da equipa.

C Dar-lhe-ia a responsabilidade de dirigir uma das equipas. Ajudá-lo-ia a explorar problemas possíveis e soluções. Estimulá-lo-ia para utilizar as suas próprias ideias. Verificaria o desempenho da equipa.

D Atribuía-lhe a responsabilidade de dirigir uma equipa. Indicava-lhe a maneira exacta de o fazer. Verificaria o desempenho da equipa.

ANEXO VI

Programa Detalhado da Acção LSII

- **Identificação de Problemas com os Colaboradores**
- **Tempo de Interação e Pontos de Inflexão**
- **Consequências das Competências nos Pontos de Inflexão**
- **O Modelo de Poder e o Modelo ERR**
- **Características do Melhor Chefe**
- **Comportamentos Directivos e de Apoio**
- **Criando o Modelo de Liderança Situacional II**
- **Que Faz um Líder de Estilo 1? 2? 3? 4?**
- **Flexibilidade e Eficácia de Estilo**
- **Identificar Estilos e Processos de Tomada de Decisão -Casos Práticos**
- **Observação de Estilos de Liderança no Trabalho**
- **As Quatro Fases do Desenvolvimento - Diagnóstico de Situações**
- **Lidar com a Regressão - Acordo para Estilo de Liderança**
- **Passos para Orientar o Trabalho - Gestão de Equipas**
- **Gerir e Lidar com Problemas de Desempenho no Trabalho**
- **Contrato de Compromisso - Passos para Delegar**
- **Treino das Competências - Checklist de Observação**
- **Desenvolvimento de um Plano de Acção**

ANEXO VII

Lista Parcial de Empresas que em Portugal já tiveram a LSII

Singer

Soporcel

Bertrand Faure

Focor

Fima Lever

Banco de Portugal

Auto Sueco

Peugeot

Gás de Portugal

Sonae

Ogma

Sofinloc

Benckiser

Petrogal

Tabaqueira

ANEXO VIII

Rede Internacional de Licenciados

Alemanha

Australia

Bélgica

Brasil

Canadá

Dinamarca

Espanha

Estados Unidos

França

Holanda

Hong Kong

Irlanda

Itália

Japão

México

Nova Zelândia

Reino Unido

Suécia

ANEXO IX

Brochura Liderança Situacional II - O Modelo a Cores