



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO – CEPEAD  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE

**PERFIL GERENCIAL DOS GESTORES DE UMA FUNDAÇÃO  
DE APOIO À PESQUISA: UMA ANÁLISE CLÁSSICA DA LIDERANÇA  
COMO SUPORTE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE  
COACHING.**

**JAKUES LENE RIBEIRO BADARÓ**

Belo Horizonte  
2013

Jaques Lene Ribeiro Badaró

**PERFIL GERENCIAL DOS GESTORES DE UMA FUNDAÇÃO  
DE APOIO À PESQUISA: UMA ANÁLISE CLÁSSICA DA LIDERANÇA  
COMO SUPORTE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE  
COACHING.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica  
(Pós-Graduação Lato Sensu) do  
CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de  
Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do  
Certificado de Especialista em Gestão de Pessoas.

Trabalho de Conclusão do Curso  
apresentado à banca examinadora em 28 de  
agosto de 2013

Orientador: Prof.Dr. Antônio Del Maestro Filho

BELO HORIZONTE  
2013



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **JAQUES LENE RIBEIRO BADARÓ**, REGISTRO Nº **2012699221**. No dia 28/08/2013, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PERFIL GERENCIAL DOS GESTORES DE UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA: UMA ANÁLISE CLÁSSICA DA LIDERANÇA COMO SUPORTE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA COACHING**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28/08/2013.

Prof. Antônio Del Maestro Filho \_\_\_\_\_  
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias \_\_\_\_\_

Anda!

Quero te dizer nenhum segredo  
falo nesse chão da nossa casa  
vem que tá na hora de arrumar...

Tempo! Quero viver mais duzentos anos  
quero não ferir meu semelhante  
nem por isso quero me ferir.

Vamos precisar de todo mundo  
prá banir do mundo a opressão  
para construir a vida nova  
vamos precisar de muito amor  
A felicidade mora ao lado  
e quem não é tolo pode ver...

A paz na terra, amor  
o pé na terra  
a paz na terra, amor  
O sal da...

Terra!

És o mais bonito dos planetas  
tão te maltratando por dinheiro  
tu que és a nave nossa irmã

Canta! Leva tua vida em harmonia  
e nos alimenta com seus frutos  
tu que és do homem, a maçã...

Vamos precisar de todo mundo  
um mais um é sempre mais que dois  
prá melhor juntar as nossas forças  
É só repartir melhor o pão  
recriar o paraíso agora  
para merecer quem vem depois...

Deixa nascer, o amor  
deixa fluir, o amor  
deixa crescer, o amor  
deixa viver, o amor  
O sal da terra.

(Sal da Terra)

Beto Guedes

## **ALEGRIA!**

Alegria é um dom divino que brota no interior da alma.  
Alegria é sentir-se bem com a vida, pois a vida é bonita.  
Seja sozinho, acompanhado... não importa onde você esteja  
alegria é um estado de graça.

Ser alegre é perceber a beleza da flor, o cantar do pássaro  
o nascer do sol iluminando todo o universo.  
A noite banhada de lua cheia no mar da vida.  
O brilho das estrelas pontilhado como o arco-íris.

A alegria de viver enobrece o coração.  
Embeleza a vida! Permeia a nossa essência de felicidade.  
Transcende a semente da Paz!  
Por onde você caminhar carregue na sua bagagem a alegria.  
Porque ela renova e contagia.  
Contempla o ser e eleva à plenitude.

Jaques Lene Ribeiro Badaró

## AGRADECIMENTOS

**A Deus**, meu Divino Mestre, pela vida e pelas oportunidades. Que a sua luz ilumine o meu caminho para que eu possa ser uma pessoa melhor a cada dia.

Aos meus amigos e irmãos do Núcleo Flor Encantadora, pelos sábios conselhos para o meu aprimoramento espiritual.

Encerro mais um ciclo da minha vida onde foram vivenciados momentos de felicidade, surpresas e grandes realizações! Concretizei o meu sonho em estudar na UFMG. Agradeço a Deus por essa vitória conquistada!

Ao meu orientador, Professor Dr. Antônio Del Maestro Filho, meu amigo. A minha gratidão e o meu reconhecimento. Agradeço o apoio na realização desse projeto.

Ao Prof. Dr. Marco Aurélio Crocco Afonso, Presidente da Fundep, pelo apoio concedido para a realização deste projeto.

Aos professores, Dr. João Pinto Furtado e Dr. Henrique Vitor Leite, pelo profissionalismo e carinho por mim.

A todos os professores do CEPEAD por repassar-me bons conhecimentos e experiências valiosas.

À minha amiga e colega, Adriana Chateubriand, pessoa prestativa e muito legal.

À Soraya Carvalho de Freitas, pelos anos de trabalho e amizade. Sou grata por tanto aprendizado.

Não poderia deixar de mencionar aqui: Admir Ribeiro e Hely Lages, a minha gratidão. Pessoas com quem aprendi muito na Fundep. Bons amigos!

Aos meus colegas da Fundep, pela amizade, profissionalismo e convivência dos idos 15 anos.

E, também, a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu crescimento espiritual.

À minha filha, Virginia, um espírito iluminado que DEUS colocou na minha vida!

Ao meu marido, pelo apoio nos meus projetos de vida.

In memoriam, ao meu irmão e compadre Catulo, que foi meu irmão nessa vida. Saudades!

In memoriam, meu saudoso pai João, pessoa humilde e de boa índole, quem me ensinou **a ser uma pessoa de caráter.**

***À minha mãe, Anelita, mulher guerreira, que venceu grandes obstáculos na vida, e mesmo assim, continuou a sua caminhada sem perder o brio. Um exemplo de vida!***

Aos meus irmãos, pela convivência harmoniosa em Medina.

## RESUMO

Este estudo investigou os perfis de liderança predominantes na Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa Fundep com predisposição para o programa *coaching* implementado na instituição, tendo como pressuposto o modelo teórico de Blake e Mounton (2000). O trabalho contempla uma revisão da literatura sobre liderança *coaching* e, também, sobre o **Grid** – Grade Gerencial, bem como incluiu a abordagem sobre o Inventário de Estilo Pessoal – (IEP), enfatizando tipologias e estilos clássicos. A metodologia que norteou o estudo incluiu a aplicação de um questionário estruturado, e os respondentes foram os gerentes da Organização, visando identificar perfis de liderança e suas predominâncias no treinamento *coaching* que foi realizado na instituição pesquisada.

Os resultados obtidos apontam perfis de liderança compatíveis com o programa *coach*. Os resultados revelaram também, que os estilos dominantes são o gerente produtor e o gerente tarefa representados no Grid Gerencial.

Esses resultados evidenciaram que houve incorporação de novos conhecimentos e confirmaram que o modelo de liderança direcionado para a produção e a tarefa associados à Grade Gerencial de Blake e Mounton (2000) e com aplicação no IEP pode ser indicador de sucesso no programa *coach*.

Palavras - chave: Estilos de liderança, *Coaching*, Grid e IEP, Gestão de Recursos Humanos, Comportamento Organizacional.

## ABSTRACT

This study investigated the predominant leadership profiles in Fundep-Foundation for Research Development with a predisposition to the coaching program implemented in the institution, based on the theoretical model of Blake and Mouton (2000). The study includes a review of the literature on leadership coaching as well as on the Managerial Grid. It also includes an approach to Personal Style inventory-PSI, emphasizing typologies and classic styles. The methodology that guided the study included the application of a structured questionnaire answered by the managers of the Organization. The aim of the questionnaire was to identify leadership profiles and their predominance in the coaching training conducted at the institution.

The results obtained indicate leadership profiles compatible with the coach program. Results also revealed that the Production Manager and Task Manager, represented in the Managerial Grid are the predominant styles.

These results showed that new knowledge was incorporated and also confirmed that the leadership model oriented towards production and task associated with the Blake and Mouton's Managerial Grid and application in the PSI can be an indicator of success in the coach program.

Keywords: leadership styles, *coaching*, managerial Grid, personal style inventory, management human resources, organizational behavior.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### 1. Lista de figuras

Figura 1 - Organograma da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa .....	19
Figura 2 - “Espectrum” (ou régua) do estilo de liderança, segundo Tannenbaum .....	30
Figura 3 - Os quadrantes de liderança da Ohio State University .....	32
Figura 4 - Uma integração de Ohio-Michigan-Harvard .....	35
Figura 5 - Grade Gerencial de Blake e Mounon .....	37
Figura 6 - Estilo de liderança do grid gerencial.....	39
Figura 7 - Grid de Blake superposta ao modelo da abordagem 3-D .....	42
Figura 8 - Quatro estilos básicos de comportamento gerencial .....	44
Figura 9 Terceira dimensão – Modelo 3D .....	46
Figura 10 - Modelo de contingência ou liderança situacional.....	48
Figura 11 - Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard.....	49
Figura 12 - Roda da vida <i>coaching</i> .....	62
Figura 13 - Fontes de satisfação do Ser Humano .....	66
Figura 14 - Círculo virtuoso .....	68
Figura 15 - Modelo Mental .....	69
Figura 16 - Modelo de Blake e Mounon.....	84
Figura 17 - Inventário de estilo pessoal .....	101

### 2. Lista de quadros

Quadro 1 - Cinco principais escolas dos últimos 50 anos .....	22
Quadro 2 - Oito estilos gerencias .....	45
Quadro 3 - Vantagens de um líder coach.....	57
Quadro 4 - Diferenças entre coaching e mentoring.....	60

### 3. Lista de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por estilo.....	79
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por estilo.....	79
Gráfico 3 - Caracterização da amostra por média de estilo.....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 .....	78
Tabela 2 .....	81
Tabela 3 .....	82

## **LISTA DE SIGLAS**

ANPAD– Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração

FACE – Faculdade de Ciências Econômicas

FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa

GRID - Grade Gerencial

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching

ICB – Instituto de Ciências Biológicas

ICEX – Instituto de Ciências Exatas

IEP – Inventário de Estilo Pessoal

OR – Orientação para Relações

OT – Orientação para Tarefa

SBC – Sociedade Brasileira de Coaching

SLA – Sociedade Latino Americana de Coaching

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Apresentação .....	12
1.2	Justificativa .....	14
1.3	Problematização .....	16
1.4	Objetivos .....	17
1.4.1	Objetivo geral.....	17
1.4.2	Objetivos específicos.....	17
	Como objetivos específicos, elencam-se os seguintes:.....	17
1.4.3	A Organização em estudo .....	17
1.4.4	Organograma.....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
2.1	Liderança: evolução e conceito .....	20
2.2	Tipologia da liderança.....	22
2.2.1	Abordagens dos traços (Egocêntrica).....	27
2.2.2	Abordagens comportamentais e Funcionais (Alocêntricas).....	28
2.2.2.1	<i>Estudo da liderança da Universidade de Michigan</i> .....	33
2.2.2.2	<i>Classificação de Likert</i> .....	34
2.2.2.3	<i>Abordagem situacional ou contingencial</i> .....	47
2.3	Abordagens neocarismáticas.....	50
<b>3</b>	<b>COACH, COACHEE E COACHING .....</b>	<b>54</b>
3.1	Coaching .....	54
3.2	Coaching e outras modalidades de intervenção .....	56
3.2.1	Coaching de liderança .....	56
3.2.2	Coaching e aconselhamento .....	57
3.2.3	Coaching e mentoring.....	58
3.2.4	Diferenças entre coaching e mentoring .....	60
3.2.5	Tipos de coaching.....	60

3.2.6	O Processo de coaching.....	63
<b>3.3</b>	<b>Análise da predisposição dos gestores avaliada segundo o estilo clássico (grid gerencial) para assimilação do programa <i>coaching</i>.....</b>	<b>69</b>
3.3.1	Relação de Predominâncias (Produtor/Administrador) e Princípios do <i>Coaching</i> .....	71
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>72</b>
4.1	Caracterização do estudo .....	72
4.2	Sujeitos de pesquisa .....	73
4.3	Coleta, análise e tratamento dos dados .....	73
4.3.1	Perfil da amostra pesquisada .....	74
4.3.1.1	Assessoria de comunicação.....	74
4.3.1.2	Assessoria de gestão de pessoas.....	75
4.3.1.3	Auditoria interna.....	75
4.3.1.4	Assessoria de planejamento .....	75
4.3.1.5	Assessoria de relações institucionais.....	75
4.3.1.6	Assessoria jurídica .....	76
4.3.1.7	Gerência de concursos .....	76
4.3.1.8	Gerência de compras.....	76
4.3.1.9	Gerência de importação.....	76
4.3.1.10	Gerência financeira .....	76
4.3.1.11	Gerência de pessoal .....	77
4.3.1.12	Gerência de TI .....	77
4.3.1.13	Gerência de projetos especiais.....	77
4.3.1.14	Gerência de propostas.....	77
4.3.1.15	Gerência de negócios .....	77
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>98</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

O cenário mundial está passando por grandes mudanças no seu contexto econômico, político e social. Com o avanço das novas tecnologias, a era da informação e, principalmente, as transformações ocorridas nas organizações neste século, percebe-se que as empresas estão apostando nos seus líderes, que entendem o potencial dos seus liderados, reconhecendo-os e motivando-os na geração de desenvolvimento e aprendizado destes com vistas ao desenvolvimento das organizações. Novas abordagens de estudo da liderança incluem aspectos relacionados ao contexto das organizações, tais como flexibilidade, trabalho em equipe entre outros. Na atual abordagem da liderança destaca-se um novo estilo e uma nova perspectiva de estudo, o Coaching, que é baseado na geração de aprendizado e desenvolvimento na organização.

Para O'Neill (2000), o relacionamento de coaching apoia-se na confiança, na capacidade de oferecer e receber feedback, na capacidade de estar presente – oferecida, tanto pelo coach, quanto pelo líder – para aprender a partir da experiência. É um processo altamente interativo. Como coach, a imposição de sua marca pessoal pode evocar a marca pessoal dos líderes, auxiliando-os a perceber que se entregar aos próprios objetivos, desafios e relacionamentos é uma das exigências fundamentais para atingir o sucesso (O'NEILL, 2000, p. 27).

Nesse contexto, o presente trabalho aborda o tema Liderança sob uma perspectiva moderna, a liderança *coaching*, baseada no desenvolvimento pessoal e profissional do liderado. O *coaching* tem sido utilizado como um instrumento eficaz direcionado, principalmente, para as lideranças, para que elas sejam capazes de obter de forma permanente a transformação necessária.

Autores como BENNIS: NANUS,1988 apud ARAÚJO, afirmam que o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre os seus valores, comprometimento e aspirações além de operar sobre os recursos físicos da

organização, sobre o seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia.

Como consequência da visão de mundo considerada moderna e com o fenômeno de globalização, verifica-se que as pessoas são reféns na geração de resultados para atingir metas a curto prazo atuando sob pressões externas e internas. Portanto, a liderança pressupõe que as organizações revejam os seus modelos de gestão, visando a otimização de sua performance bem como suas competências.

Ainda para Bennis (1988), a liderança é o meio, é a forma de fazer com que a equipe de trabalho se transforme num grupo capaz de contribuir para alcançar os objetivos organizacionais. Para o referido autor, o líder deve criar um ambiente organizacional no qual a maneira como trabalha se torne tão importante quanto o que se produz e isto é vital para atingir os resultados. Portanto, torna-se necessário que os líderes atentem para o desenvolvimento do entusiasmo e transmissão da energia motivadora para inspirar a sua equipe além de contribuir para o alcance de metas almeçadas por intermédio do desenvolvimento e da aprendizagem das pessoas.

Já Slater (2004) propõe que um líder forte pode sacudir uma organização ou paralisá-la ou, até mesmo, matá-la.

Dessa forma, a postura que o líder assume no ambiente organizacional é de essencial relevância para interação com os indivíduos na organização, visando os objetivos e resultados, os quais uma organização se propõe a alcançar. O estilo de liderança pode promover a unidade do grupo, quando é capaz de motivar, facilitar, agilizar as atividades de forma natural, gerando um comprometimento espontâneo decorrente da credibilidade e confiança mútuas entre líder e liderados.

Em consequência, a gestão de pessoas requer características e habilidades específicas do líder, pois é ele que tem capacidade para articular os processos dentro de uma organização. Um líder facilitador irá direcionar esforços mediante o reconhecimento das competências individuais dos seus liderados, que formam uma equipe coesa direcionada por uma meta específica.

Segundo Di Stéfano(2005), é preciso ensinar aos líderes a desenvolver o processo de aprendizado e desenvolvimento e o que se espera hoje em dia considerando o panorama mundial é a implantação de programas de líderes desenvolvendo líderes. Isto é essencial para qualquer empresa que queira sobreviver no território econômico tendo em vista, que as relações econômicas hoje mudam mais rapidamente do que em qualquer outra época da história.

Ainda, sob a perspectiva de Di Stéfano (2005), o líder hoje, é aquele que percebe o potencial de seus liderados e entende que o capital humano é muito mais do que um conceito. O bom líder tem seu foco concentrado em liderar o potencial e maximizar a performance dos indivíduos na vida pessoal e profissional.

Para Whitmore (2006, p. 1) [...] *coaching* não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada rigidamente em determinadas circunstâncias prescritas. É um modo de gerenciar, de lidar com pessoas, de pensar e de ser”.

Nessa mesma linha de raciocínio, Hersey e Blanchard (1986) sustentam que saber liderar também com as adversidades situacionais é de suma importância para a empresa na medida em que o enfoque da abordagem situacional considera que o líder deve ser observado tal como é não detentor de alguma hipotética habilidade ou potencialidade nata ou adquirida. Assim, a ênfase recai sobre o comportamento dos líderes e dos membros dos seus grupos (subordinados) nas diferentes situações. Essa é uma abordagem contingencial que centra seu foco na pessoa dos liderados.

Bennis e Nanus (1988) consideram que a aprendizagem é o combustível essencial para o líder, a fonte de energia que mantém a atividade por meio do aparecimento de novo entendimento, novas ideias, novos desafios.

## **1.2 Justificativa**

Com base nesses pressupostos e em uma pesquisa de clima organizacional realizada na Instituição que foi objeto de estudo deste trabalho, diagnosticou-se a necessidade de desenvolvimento dos seus gestores visando solucionar esse

problema na referida Organização. Adotou-se o Programa de *Coaching*, como ferramenta gerencial capaz de aprimorar as habilidades e competências dos gestores.

O referido programa foi implantado no segundo semestre de 2012 e teve como objetivo o aprimoramento no desempenho profissional por meio de mapeamento de competências potenciais com aconselhamento profissional. Trata-se do Programa *Coaching*, que representa uma abordagem de estilo de liderança baseada no comportamento e aprendizado humano.

Assim, este trabalho teve como objetivo central explorar a questão da liderança desenvolvida por um programa *coaching* na empresa em estudo, além de verificar como esse programa tem aprimorado as competências dos líderes e identificar aspectos de como os estilos de liderança analisados sob o ponto de vista das abordagens clássicas e particularmente utilizando o instrumento desenvolvido por Blake e Mouton, (2000) grid gerencial, podem facilitar o desenvolvimento das habilidades para impulsionar o programa *coaching* em fase de execução na referida organização.

Tomando por base a realização de pesquisa de clima organizacional na Fundep, diagnosticou-se a necessidade de desenvolvimento e aprendizagem para os seus gestores. Constatou-se ainda que os gestores devem ser treinados para atuarem com melhor desempenho e se transformar, por intermédio de treinamento e desenvolvimento, em liderança *coach*.

Desse modo, a realização deste trabalho justifica-se na medida em que pretende contribuir para o sucesso de um programa *coaching* em implantação na organização em estudo, no caso: a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep). Entre as contribuições deste trabalho destaca-se o oferecimento de uma descrição do perfil gerencial dos funcionários que exercem funções de supervisão, enfatizando os aspectos predominantes no estilo gerencial de cada um deles, estilo esse que será avaliado segundo um instrumento que foi muito utilizado nos estudos de liderança clássicos. Este instrumento foi desenvolvido pelos estudiosos Blake e Mouton (1976). Acredita-se que o perfil levantado poderá servir de orientação para direcionar a gama de conhecimentos que está sendo oferecida pelo programa *coaching* atualmente em desenvolvimento na Fundep.

Assim sendo, a organização em estudo, que é caracterizada como uma fundação que tem caráter inovador, requer que os seus líderes e gestores sejam capazes de articular negócios, trabalhar em equipe e se pautar pelo desenvolvimento e crescimento dos seus liderados e se tornar um instrumento na formação de seus gestores.

### 1.3 Problematização

O desenvolvimento da liderança nas organizações envolve análises de perfil visando a identificação das habilidades e competências imprescindíveis no exercício da função gerencial.

Especificamente no caso da implantação de um programa coaching em uma organização, torna-se necessário realizar uma análise das competências e habilidades que contribuirão para a eficácia desse programa. Assim, uma análise de perfil visa identificar os principais aspectos que serão trabalhados para o efetivo exercício da liderança sob a ótica *coaching*.

Dessa forma, a questão principal a ser respondida neste trabalho refere-se à análise e identificação das características facilitadoras ou restritivas para implantação de um programa *coaching* a partir da aplicação de um instrumento clássico de identificação de estilo e pode ser expressa como mostrado abaixo.

- 1) Que características predominam no corpo gerencial da organização estudada e que contribuirão para a implementação de um programa *Coaching* e de que forma o perfil gerencial contribui para o desenvolvimento da liderança *Coach* na Fundep?

Ao mesmo tempo em que se pretende identificar essas características, este trabalho objetiva também reaplicar e revalidar um instrumento clássico de identificação de perfil gerencial que, durante algum tempo, foi muito aplicado nos estudos sobre liderança.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo geral

Descrever o perfil dos gestores da Fundep sob a ótica do grid gerencial, descrevendo as predisposições para o sucesso na implementação do programa *coaching* na organização em estudo.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, elencam-se os seguintes:

- revalidar o instrumento de identificação de estilo proposto e já aplicado nos estudos do *grid gerencial* de Blake e Mounton (1976);
- identificar as principais ações do programa *coaching* implantado na Organização em estudo;
- identificar o estilo de liderança predominante com base no *grid gerencial* e programa *coaching* (fatores impulsionadores e restritivos) de acordo com o grid gerencial;
- identificar as competências potenciais dos gestores que podem contribuir para o sucesso do programa *coaching* de acordo com o *grid gerencial* implantado na Organização em estudo.

### 1.4.3 A Organização em estudo

A Fundep nasceu em um período movimentado para a ciência no Brasil e no mundo, no qual as universidades investiram ativamente em política voltada para o desenvolvimento científico e tecnológico nacional. O cenário estava propício para que grupos de pesquisa buscassem meios de facilitar o andamento de seus projetos. Na UFMG, pesquisadores dos Institutos de Ciências Biológicas (ICB) e de Ciências Exatas (ICEX) se mobilizaram para criar uma instituição que associasse

agilidade e competitividade na captação de recursos financeiros junto às agências de fomento brasileiras e internacionais. Como resultado, surgiu, em 1975, a Fundep.

Desde sua criação, a Fundação assistiu a um grande fluxo de pessoas e ideias, num movimento contínuo de construção, mudanças e inovações. Em meio às transformações, consolidou-se como uma instituição que hoje é referência em sua área e que se destaca pelo seu dinamismo, sua competência instalada e sua capacidade de adaptação e resolução de demandas. Esse cenário propiciou à UFMG expandir suas atividades segundo as exigências da sociedade acadêmica, fazendo-a alcançar importantes resultados.

Ao longo de sua história, a Fundep passou por muitas transformações que permitiram seu crescimento e amadurecimento. Nessa trajetória, a Fundação se envolveu em importantes projetos e fez parte das principais discussões sobre políticas educacionais brasileiras e sobre o desenvolvimento do ensino superior, da pesquisa e de todo o campo da ciência, tecnologia e inovação no País.

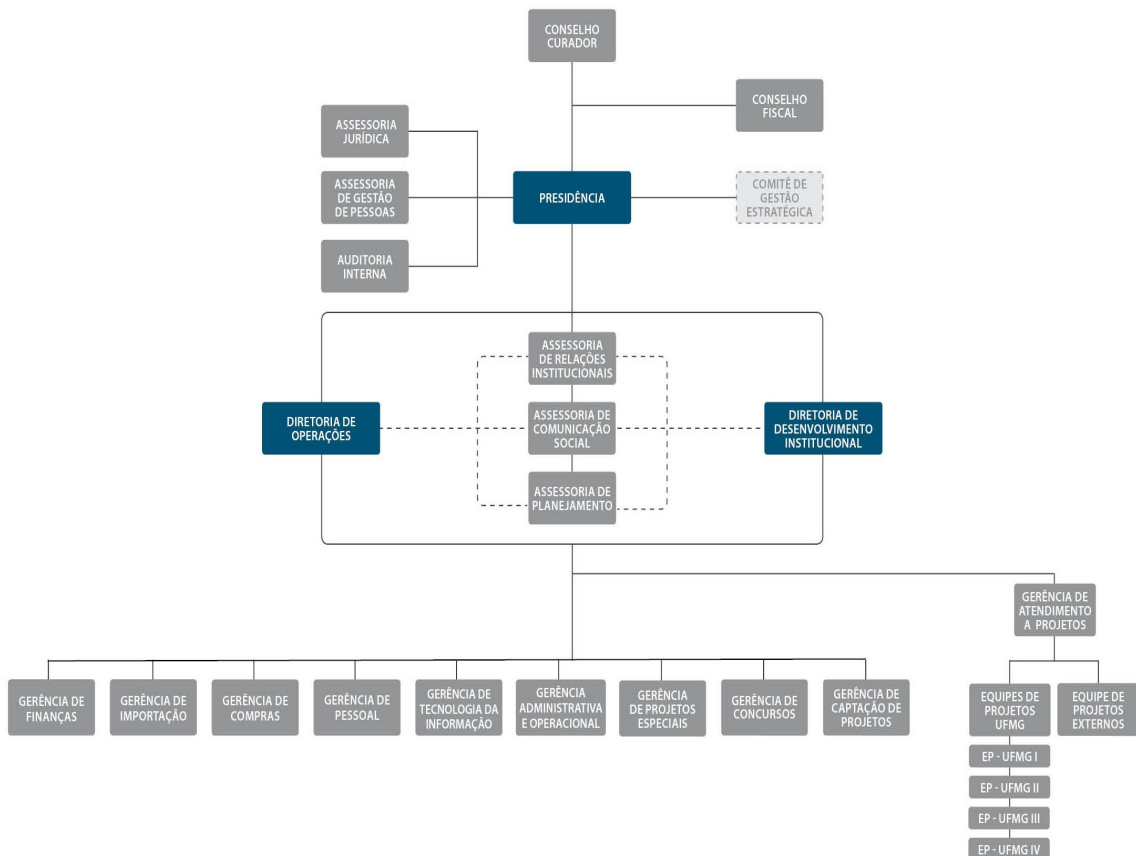
A Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep) é uma instituição que realiza a gestão de projetos e ensino, pesquisa e extensão da Universidade Federal de Minas Gerais e de outras instituições e centros de inovação. Sua vasta experiência permite que o pesquisador, o professor, o cientista foquem nas suas atribuições, enquanto a Fundação realiza ações administrativas e financeiras inerentes aos projetos, como compras, importações, contratação de pessoal, contabilidade e prestação de contas.

## 1.4.4 Organograma

A seguir apresenta-se a estrutura organizacional da Fundação baseada no organograma que se vê na figura 1.

Figura 1 - Organograma da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa

### ORGANOGRAMA FUNDEP



Fonte: < [http://intranet/index\\_nova.asp](http://intranet/index_nova.asp) >. Acesso em: 10 de jul.2013.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste trabalho abrange os estudos acerca da liderança, partindo de seus conceitos e evolução histórica, enfatizando o estilo *coach*, suas características e aplicações, de acordo com o grid gerencial de Blake e Mounton(2000) e utilização do IEP.

### 2.1 Liderança: evolução e conceito

Na visão de Slater (2004), antes de uma pessoa se tornar líder, o sucesso se limita ao próprio crescimento via autodesenvolvimento. Quando ela se torna líder, o sucesso depende também do crescimento dos outros.

Até meados de 1940, permaneceu a teoria de liderança baseada na ideia de que o líder era detentor de certas características que o tornavam apto para conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que aos demais membros do grupo cabia o papel de seguidores. (ALBUQUERQUE, 2003).

Os estudos dessa época mostram, ainda, que, até a década de 60, o chefe exercia o poder mecanicista e exercia sua influência por intermédio das ações e sabia o planejamento, a organização, a ação e o controle além de buscar a correção dos desvios. O chefe era eficiente e era aquele que mantinha os seus liderados sobre controle. Contudo, na década de 70, as organizações depararam-se com a necessidade de ter pessoas com contribuições mais intelectualizadas.

Já nos anos 80, com a evolução dos mercados concorrentes, criou-se a necessidade de contar com funcionários mais dedicados. Reconfigurou-se o perfil da chefia que deveria tornar-se um líder capaz de criar estímulo aos seus funcionários e vender objetivos para sua equipe

Nessa linha de raciocínio, Bergamini(1994) afirma que o conceito de liderança pode variar de autores e dentro das organizações e ter alguns significados diferentes. Segundo a autora, [...] constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de uma situação dada”(BERGAMINI, 1994, p.8).

Outro autor que merece destaque com relação aos estilos de liderança é Drucker (1996), que, afirma, com relação à origem da liderança, que, para ser líder, é necessário ter seguidores, pois, sem eles, a liderança não existirá.

Já Azevedo (2002) enfatiza os estudos de liderança em quatro abordagens e seus respectivos períodos históricos.

- 1) Até os anos 40, a ênfase era no estudo dos traços da personalidade, também conhecida como egocêntrica.
- 2) De 40 a 60, a ênfase foi no comportamento, também conceituada como alocêntrica; portanto, uma abordagem sobre estilos de liderança voltados aos grupos de liderados.
- 3) De 60 a 80, abordagem contingencial, voltada para os fatores situacionais e de contexto.
- 4) A partir dos anos 80, surgem as abordagens neo-carismáticas que envolvem a liderança carismática, a visionária e a transformacional.

Outros autores como Reddin (1981) argumentam que, nos últimos cinquenta anos, cinco escolas diferentes foram desenvolvidas começando com a direção científica, conforme representado no quadro 1.

Quadro 1 - Cinco principais escolas dos últimos 50 anos

<b>Ênfase</b>	<b>Interface</b>	<b>Escola</b>	<b>Período</b>
Tecnologia	Trabalho – Trabalhador	Direção Científica	Dec.1920
Subordinados	Trabalhador Condições	Relações Humanas	Dec. 1930
Colaboradores	Gerente-Grupo	Dinâmica de Grupo	Dec.1940
Superior	Gerente-Subordinado	Estilos Gerenciais	Dec.1950
Organização	Gerente-Organização	Teoria da Organização	Dec.1960

Fonte: REDDIN, 1981, p. 80

Considerando essas abordagens e suas contribuições para o estudo da liderança, pode-se afirmar que a liderança situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986), foi a que recebeu maior contribuição. As primeiras abordagens da liderança se concentravam nas características e atributos pessoais, físicos e mentais que diferenciavam os líderes dos seus seguidores. As principais suposições dessas abordagens referem-se à liderança como sendo um traço nato, não podendo ser ensinada. A seguir, serão analisados os tipos de liderança mais abordados pelos autores e estudiosos da área.

## **2.2 Tipologia da liderança**

Para Bennis e Burt (1988), liderança é o que propicia a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade. Sem essa transformação, que ocorre entre líderes e seguidores, não haverá bom funcionamento organizacional.

Influenciada pelas disputas acirradas no mercado e pelas mudanças ocorridas constantemente no mundo em inovação, as empresas passaram a exigir cada vez mais de seus líderes.

Diante desse fato, velhos paradigmas organizacionais foram se renovando de forma mais veloz, trazendo novas teorias e conceitos de liderança consolidados.

Em decorrência desses novos paradigmas, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, juntamente com a motivação de sua equipe.

Assim, líder, chefe, comandante e autoridade são algumas das principais palavras quando se pensa em liderança. É comum, também, associar liderar e chefiar com pessoas com QI elevado, autoconfiantes e bastante ambiciosas, ou ainda, aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, pode observa-se, que atualmente, o conceito de liderança passou a ser abordado como sendo a representação da capacidade de influenciar pessoas a agir.(HUNTER, 2004)

Levando-se em consideração os aspectos anteriormente citados, observa-se que a liderança não é imposta, mas ela deve ser exercida pela persuasão, ou seja, pelo convencimento, carisma e sensibilidade.

Portanto, líder deve ser, antes de tudo, um gestor de pessoas capaz de agir de acordo com o seu discurso e deve servir de exemplo para os seus seguidores.

Quando um profissional assume um cargo de liderança, é essencial para a sua equipe que ele conheça os objetivos estratégicos da organização e saiba conduzir as suas ações direcionadas para os resultados.

Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz.

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo 2. Quociente de pessoas-habilidades – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo alcançar, de fato, a meta.

Dessa forma, a liderança eficaz consiste em fornecer aos funcionários os objetivos que não foram supridos por si só. Cabe ao líder fornecer subsídios e direcionar os seus liderados a criar condições para que sintam mais motivados e engajados para o alcance das metas estabelecidas.

Como a liderança é hoje um dos condutores das organizações para a busca de resultados e excelência, é necessário encontrar ou formar líderes eficazes para o sucesso da organização.

Portanto, liderança não é uma tarefa simples, tendo em vista os diversos enfoques encontrados na literatura. Bergamini, (1997) por exemplo, descreve a existência de três abordagens acerca do conceito de liderança. Segundo a autora, alguns estudiosos associam liderança com características pessoais, carisma e firmeza. É o caso de Wess (apud Bergamini, (1997), que, ao delinear o perfil de Átila<sup>1</sup> como o de um exímio líder, estabelece alguns atributos de liderança tais como coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Essa abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.

Numa segunda abordagem citada por outros autores, como é o caso de Namiki, Gomes e Zeferino, Apud Bergamini (1997) revelam uma preocupação com aquilo que o líder faz e concentram seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Estes estudiosos da liderança preocuparam-se, nesse momento, em estabelecer uma correlação entre o comportamento do líder – independentemente de suas características pessoais – e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos: o autoritário e o democrático. Entre esses dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos.

A terceira abordagem citada pela autora apresenta as teorias situacionais.

Essa abordagem difere das anteriores, tendo em vista que, até então, tanto os autores que procuraram delinear o perfil do líder, quanto os que procuraram

---

<sup>1</sup> Rei dos hunos. Tirano grotesco e líder das hordas que, sem o menor princípio de decência ou sentimento de amor à natureza, destruíram selvagememente as belezas das pradarias e das zonas rurais, ações predatórias que depois se estenderiam às vilas e cidades dos países da Europa. Daí a dificuldade e a dúvida para se atribuir dons de liderança a um caráter suspeito e controverso a rei dos hunos.

estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder e subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. A abordagem situacional foi apresentada por um terceiro grupo de autores que começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo adequado à situação existente. Os autores adeptos dessa corrente contestaram a ideia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Dessa forma, a abordagem de liderança situacional representou um significativo avanço em relação aos modelos anteriores que enfatizavam traços e comportamentos. Tal abordagem tem proposta mais abrangente, pois parte do pressuposto de que não existe um único padrão eficaz para uma boa liderança, mas, ao contrário, considera que a amplitude de padrões é proporcional à especificidade demandada por cada situação. Dessa maneira eficaz é o líder que adequa o seu estilo às exigências do ambiente, ou seja, do grupo liderado e da situação vivenciada (CHELLADURAI 2001).

Após estudos nos mais diversos segmentos da sociedade, uma equipe de psicólogos coordenada por Paul Hersey (Universidade de Ohio) sistematizou a teoria da liderança situacional. Com esse raciocínio, podem-se analisar as situações diferentes surgidos e, conseqüentemente, os estilos mais convenientes para lidar com ela.

Para Hersey e Blanchard (1986) a chave da utilização da liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos seus liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na abordagem da liderança situacional defendida por eles, o líder deve contribuir para o amadurecimento dos seus liderados até o ponto em que sejam capazes e dispostos a fazê-lo.

Para esses autores, a liderança situacional fundamenta-se.

[...] numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, e na quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) oferecida pelo líder, além do nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.186).

De acordo com Reddin (1981), os principais estudos sobre liderança foram realizados nas universidades de Ohio, Michigan e Harvard. Esses estudos foram conceituados e fundamentados na teoria dos oito estilos de liderança de W.J.Reddin.

Efetividade da liderança depende do estilo de interação com o grupo e da favorabilidade da situação, ou seja, a liderança depende da situação, o que significa que o comportamento de liderança é contingencial ou eventual em função da tendência dos líderes, subordinados e da situação vivenciada.

Já Bergamini (1997, p.103) aponta ainda dois aspectos comuns às definições de liderança.

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por partes dos líderes sobre os seus seguidores.

Portanto, é relevante considerar, no estudo da liderança, sua relação com o aspecto motivacional com os empregados. Entretanto, o termo influência utilizado por Bergamini (1997) talvez não reflita o que as modernas concepções acerca de liderança tem proposto.

Entretanto, é a partir da segunda grande guerra, com a industrialização acelerada e o grande desenvolvimento das organizações, que os estudos de liderança passam gradativamente a abandonar algumas concepções formuladas sobre os pressupostos da lógica dos atributos do líder. Passa-se a estudar, não apenas as características intrínsecas ao líder, mas, sobretudo, seu comportamento e estilo de liderar.

Lewin (1939) rompeu a necessidade da busca dos traços de personalidade, passando a desenvolver pesquisas experimentais fundamentadas no comportamento do líder.

A abordagem comportamental levou vários pesquisadores a focar o que um líder faz para contribuir com o desempenho e satisfação do grupo. O foco passou dos atributos individuais do líder para o seu comportamento em relação à eficácia em dirigir seus seguidores (CHELLADURAI, 2001).

Existem ainda outras particularidades com relação às abordagens da liderança. Alguns autores classificam essas abordagens em três grupos de características: a abordagem de traços ou egocêntrica, comportamental ou funcional (estilos de liderança); e as abordagens situacionais ou contingenciais (ROBBINS, 2004). Embora algumas dessas abordagens sejam atualmente mais disseminadas do que outras, acredita-se que nenhuma delas possa explicar a liderança isoladamente. Apresenta-se, a seguir, cada uma dessas visões sobre o fenômeno da liderança.

### 2.2.1 Abordagens dos traços (Egocêntrica)

Trata-se de uma das abordagens mais antigas acerca da liderança. Considera-se traço uma qualidade ou uma característica distinta de personalidade. Nessa concepção, percebe-se que o líder tem alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. É também conhecida como abordagem da liderança das grandes personalidades, defendida por Thomas Carlyle (1795-1881) para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade. Cada autor especifica alguns traços de personalidade que definem o líder.

De acordo com Tead (1935), citado por Lewin et. al (1997), o líder deve ter energia física e nervosa, senso de direção e entusiasmo, integridade, comando, decisão, inteligência, habilidade para ensinar e fé, enquanto, para Barnard (1948), o líder necessita de ter percepção, conhecimento, boa memória, criatividade, persistência, paciência e coragem.

## 2.2.2 Abordagens comportamentais e Funcionais (Alocêntricas)

Após muitos estudos realizados acerca dos traços e suas comparações não ficou comprovado que os líderes eficazes não apresentavam nenhuma relação entre traços.

Segundo Chelladurai (2001), a abordagem comportamental levou vários pesquisadores a focarem o que um líder faz para contribuir para o desempenho e satisfação do grupo. O foco passou dos atributos individuais do líder para o seu comportamento em relação à eficácia na direção de seus seguidores.

Essa abordagem, de acordo com Leitão (1999) teve como precursor Lewin (1939), que rompeu com a necessidade da busca de traços de personalidade para a conceituação de liderança, passando a desenvolver pesquisas experimentais fundamentadas no comportamento do líder. Daí, surgem, então, as abordagens comportamentais de liderança que, ao longo dos anos vem buscando identificar padrões de comportamento manifestados por líderes e sua efetividade no desempenho e satisfação do grupo (SERPA, 1990; CASE, 1987).

De certa forma, as pesquisas sobre liderança instigaram os diversos padrões ou estilos comportamentais utilizados pelos líderes e as funções desempenhadas por esses profissionais.

Na visão de White e Lippitt (1939), em um estudo pioneiro sobre liderança, os autores pesquisaram o impacto causado por três diferentes estilos de liderança e o resultado nos climas organizacionais. Os estilos básicos descritos por eles apontam os seguintes estilos: autocrático, democrático e laissez faire.

**1)Autocrático** (autoritário) – O líder dirige com grande firmeza e responsabilidade. Indica o caminho a ser seguido, elogia e condena. É a liderança do comando.

**2)Democrático** – O líder está orientado para as relações humanas e para as pessoas. Seu poder é conferido e legitimado pelo grupo a ele subordinado. Ele favorece as discussões, permite o uso do poder pelos subordinados, é objetivo e sabe se colocar no nível do grupo.

**3) Laissez-faire:** Caracteriza-se pela falta de envolvimento dos líderes nos problemas organizacionais, uma vez que apenas ocupam a posição de comando, não avaliam, ajudam somente se solicitados, deixam o grupo completamente à vontade e tem função passiva.

O estilo de liderança (autoritário) autocrático caracteriza-se pela centralização do poder pelo líder e pela sustentação de forte controle pelos subordinados e uma omissão por parte do líder. No estilo democrático, há um equilíbrio entre a participação do líder e a dos subordinados, as quais decidem e agem em conjunto, segundo Fleishman e Harris (1962).

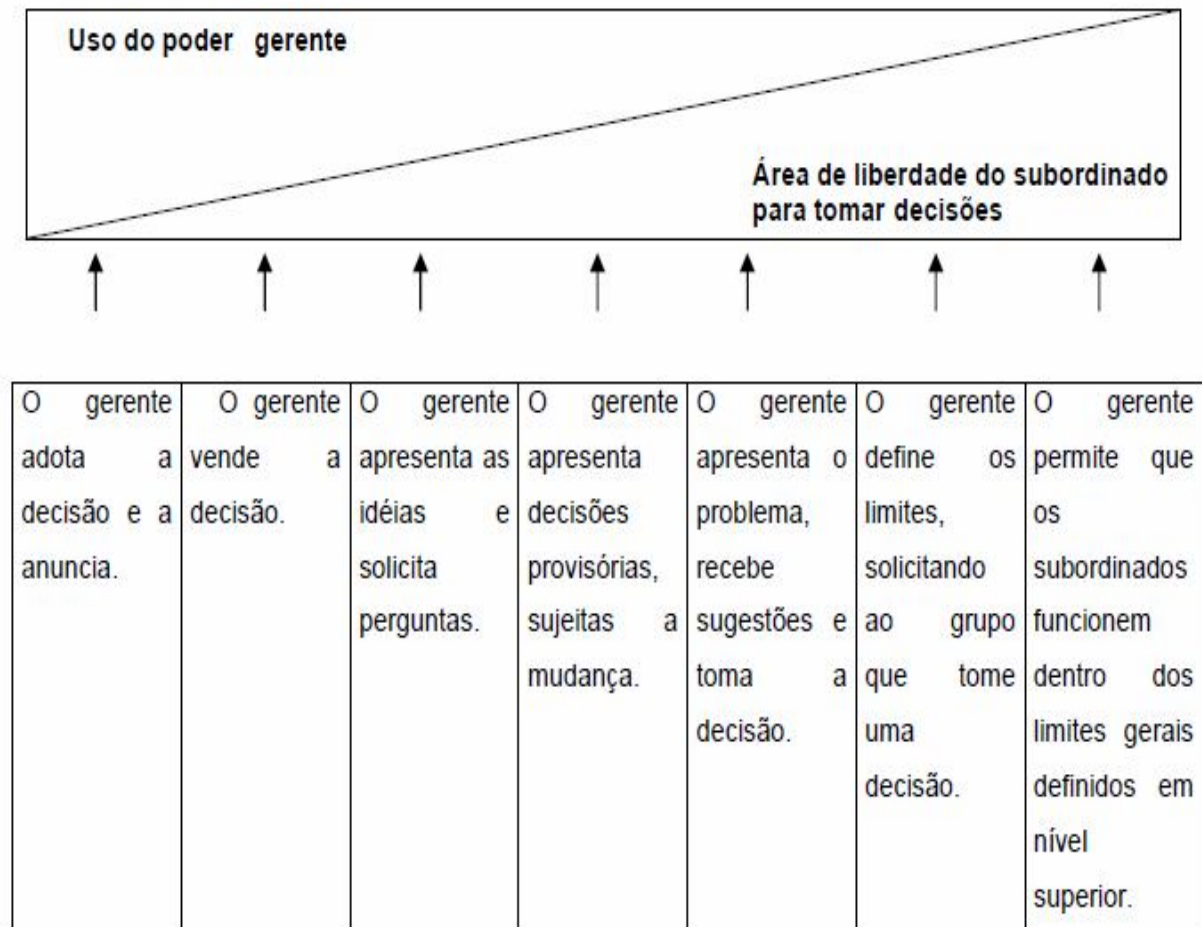
Um estudo desses mesmos autores revelou que o estilo democrático consegue maior produtividade, melhores resultados e maior satisfação da equipe. Já o laissez-faire apresentou os piores resultados em produtividade, qualidade e satisfação do grupo.

Essa abordagem foi proposta por autores Tannenbaum e Schmidt (1973), a que desenvolveram a ideia de uma régua ou spectrum dos estilos de liderança, em que a autoridade do líder e a liberdade de seus integrantes da equipe se combinam. Um conceito utilizado para retratar os estilos de liderança com ênfase no comportamento autocrático e democrático.

Os autores apontam um conceito disseminado sobre os estilos autocráticos e democráticos enfatizando como pontos opostos do comportamento autoritário centralizado do chefe, num extremo até o comportamento democrático ou centralizado nos subordinados.

Esses autores mencionados descreveram uma ampla faixa de estilos na forma de um contínuo que vai, desde o comportamento autoritário ou centralizado do chefe, num extremo, até o comportamento democrático ou centralizado nos subordinados, de acordo com representação gráfica. Conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui e vice versa conforme demonstra a figura 2.

Figura 2 - "Espectrum" (ou régua) do estilo de liderança, segundo Tannenbaum



Fonte:TANNENBAUM E SCHIMIDT(1973, p. 164)

Entre um grande número de posturas de liderança, os autores caracterizam as sete destacadas que elucidam as diferenciações:

- 1) Postura 1 - O líder já tem a decisão tomada, não toma conhecimento do que os liderados possam ou não achar. Portanto, apenas comunica a decisão aos seus liderados.
- 2) Postura 2 - O líder também tem a decisão, não está disposto a alterá-la, mas comenta com os seus liderados, faz perguntas para observar focos de resistências, quem concorda ou discorda.
- 3) Postura 3 - Essa é a postura em que o líder tem a decisão a ser tomada e que não será alterada, porém procura informar os liderados e mais, convencê-los

a acatar a decisão formulada. O líder, no caso, já começa a reconhecer os seus liderados.

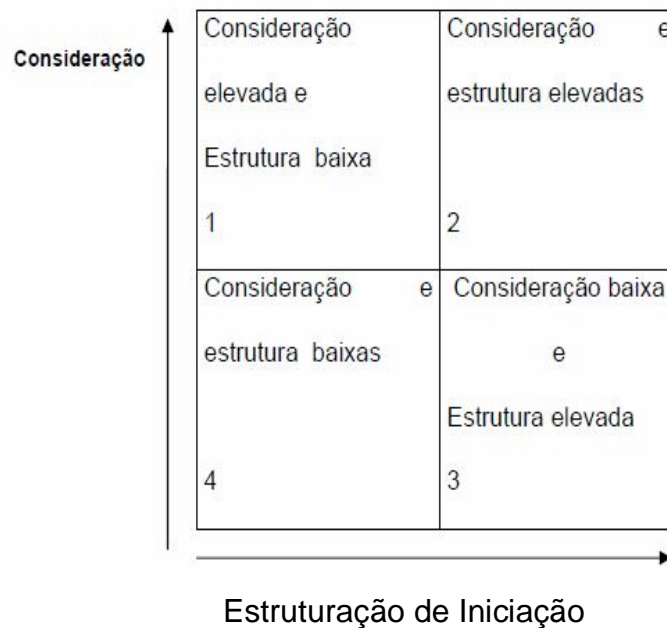
- 4) Postura 4 - Esse pode ser considerado o ponto médio do *continuum*. O líder tem uma decisão a ser tomada, porém, antes de anunciá-la, comenta com seus liderados, verifica seus pontos divergentes e considera a possibilidade de alterações na formulação da decisão. O grau de reconhecimento dos liderados já é maior do que na postura anterior.
- 5) Postura 5 - O ponto 5 já está localizado na posição do meio para a direita do gráfico, portanto, já aumenta o grau de reconhecimento dos seus liderados. No caso existe um problema, existe uma ideia de decisão, e o líder comenta com seus liderados solicitando sugestões. Acata as sugestões e toma a decisão.
- 6) Postura 6: Nesse caso, o líder procura reunir-se com os liderados, expõe o problema que é discutido conjuntamente, e a decisão tomada é a que o grupo formulou. A decisão é reconhecida pelo grupo como um todo: líder e liderado.
- 7) Postura 7: Esse é o caso da extrema liberdade dos liderados. O líder deixa que os liderados discutam, cheguem a um acordo. O líder simplesmente acata que o grupo de liderados decidiu.

De acordo com Reddin (1981), os principais estudos acerca da liderança foram realizados na universidade de Ohio, Michigan e Harvard.

No fim da década de 40 e no início dos anos 50, várias pesquisas foram realizadas na Universidade de Ohio e culminaram com a publicação de uma série de trabalhos pelo *Bureau of Business Research* da própria Universidade. A constatação fundamental desse estudo foi a identificação da liderança por meio de dois fatores independentes, denominados estrutura e consideração. A primeira terminologia relaciona-se com planejamento, organização do trabalho e tarefas. A segunda refere-se às relações, como demonstra a Figura 3.

Na Ohio State University, os estudos consideravam a liderança como fator decorrente do que chamavam de *estrutura de iniciação* que era a orientação para a tarefa, e a *estrutura de consideração*, orientação para o relacionamento, no caso, para o empregado.

Figura 3 - Os quadrantes de liderança da Ohio State University



Fonte: REDDIN 1981 p. 36

A estrutura de iniciação está basicamente direcionada para esclarecimento de rotinas, obrigações, métodos e para o estabelecimento de padrões. A consideração reforça o comportamento do líder para a amizade, confiança mútua, respeito nas relações entre eles enfatizando a interação e o crescimento individual. No quadrante de nº (1), o líder apresenta um estilo de baixa preocupação com estrutura e alta consideração com as pessoas, visando um relacionamento satisfatório e um ritmo de trabalho cordial. Outra orientação pode ser observada no quadrante nº (3), em que o comportamento do líder prioriza a consecução e o esclarecimento por métodos de trabalho (estrutura de iniciação), em detrimento dos esforços direcionados para as relações pessoais.

### 2.2.2.1 *Estudo da liderança da Universidade de Michigan*

Na mesma altura em que começaram os estudos da Universidade de Ohio, a de Michigan iniciou a sua pesquisa igualmente na área da liderança, sendo os estudos dirigidos por Rensis Likert (1903-1981). De acordo Robbins (1996) o estudo de Michigan, quando comparado com o de Ohio, tinha objetivos de pesquisas semelhantes, centrando-se na identificação das características do comportamento dos líderes que aparecessem relacionadas com os níveis de eficácia no desempenho. O grupo de pesquisa de Michigan encontrou duas dimensões do comportamento do líder: o comportamento orientado para a produção, em que o líder enfatiza o aspecto técnico do trabalho, e a sua principal preocupação é a concretização da tarefa destinada ao grupo que ele lidera, e o comportamento orientado pelos empregados, em que o líder enfatiza o relacionamento interpessoal demonstrando preocupação com as necessidades de seus subordinados (ROBBINS, 1996:417).

No entanto, ao contrário do estudo de Ohio, em que as dimensões estavam condenadas a serem dois aspectos independentes do comportamento, os investigadores de Michigan chegaram a uma conclusão diferente, pois consideraram que as duas dimensões são estilos diferentes do comportamento, que se encaminham para um contínuo de extremos, desde a liderança orientada para a produção até a liderança orientada para os empregados (Rollinson et al., 1998).

As conclusões do estudo de Michigan eram fortemente a favor de um líder que tivesse um comportamento mais orientado para os empregados. Esse comportamento estava associado à elevada produtividade do grupo e a uma mais elevada satisfação no trabalho (Robbins, 1996: 417).

Um ponto crítico que se pode levantar sobre essa teoria é o fato de só aceitar dois extremos: uma liderança orientada para a produção ou uma liderança direcionada para os empregados, não admitindo uma intermediação entre elas.

### 2.2.2.2 *Classificação de Likert*

Likert aprofundou os seus estudos sobre a liderança, desenvolvendo conceitos e alargando o seu entendimento do comportamento dos líderes.

Como resultado desse trabalho propôs uma classificação para a Liderança composta de quatro estilos (WEIHRICH e KOONTZ, 1993)

- ❖ **Estilo autocrático coercitivo** - O processo de decisão está totalmente centralizado no líder da organização, cabendo ao mesmo estruturar e organizar o trabalho a ser realizado; Nesse estilo de liderança, existe pouca confiança nos subordinados, e as pessoas são motivadas por meio do medo e da punição, havendo recompensas ocasionais.
- ❖ **Estilo autocrático benevolente** - O processo de decisão continua centralizado no líder, motivando os subordinados com recompensas, baseando-se ainda em algum medo e punição. Permite alguma comunicação e solicita algumas opiniões e ideias dos subordinados. Permite também alguma intervenção na tomada de decisões, mas com uma política de controle apertada.
- ❖ **Estilo Consultivo** - O líder tem uma confiança substancial nos subordinados, consultando-os antes da tomada das suas decisões, tentando utilizar as suas ideias e opiniões. Utiliza a recompensa para motivar, empregando ocasionalmente a punição.
- ❖ **Estilo Participativo** - O líder facilita o envolvimento total dos subordinados, quer na definição de objetivos, quer na preparação de decisões tendo uma confiança total nos subordinados. Solicita sempre as opiniões e ideias destes utilizando uma forma construtiva.

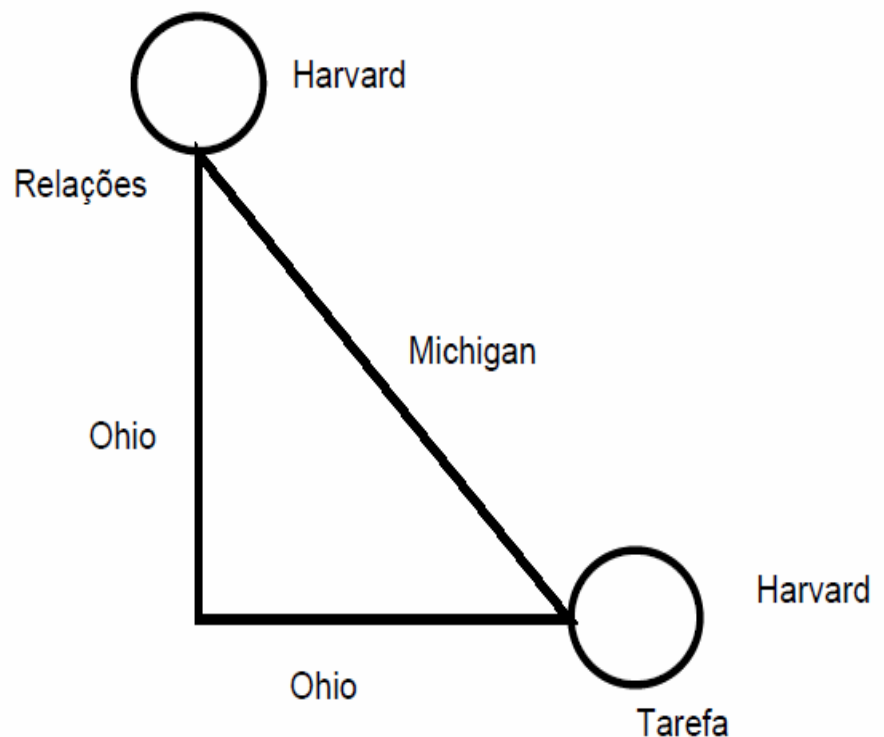
Foram levantadas algumas críticas a essa classificação. Uma delas é a de que se baseava numa análise de um grupo reduzido e que, depois, seria aplicada a toda a organização. Outra crítica residia no fato dessa pesquisa estar a ser realizada primeiramente aos níveis mais baixos da organização e depois poderia não

ser sustentada pelos dados obtidos nos níveis mais altos (WEIHRICH e KOONTZ,1993). Trata-se apenas de uma classificação dos estilos de liderança que é possível encontrar numa organização, não explicando os processos de adoção dos determinados estilos.

Reddin (1981) destaca variações dessa ideia básica desenvolvidas pela Universidade Estadual de Ohio e que são usadas por muitos cientistas sociais que se dedicam ao estudo do comportamento do líder.

Esse mesmo autor ressalta que outros estudos foram desenvolvidos pelas universidades de Michigan e Harvard em 1947, embora apresentassem pequenas divergências. No contexto geral, eles abordam o mesmo tipo de comportamento e a similaridade entre eles está na identificação e na ênfase sobre o que poderia ser intitulado variáveis de tarefa e de relações conforme demonstra a figura 4.

Figura 4 - Uma integração de Ohio-Michigan-Harvard



Fonte:REDDIN 1978, p.40.

Embora existam evidências favoráveis à Universidade de Ohio, os três pontos positivamente agrupados demonstram efetivas semelhanças (Figura 3), convergindo para a mesma conclusão: Orientação para Tarefa (OT) e Orientação para as Relações (OR), constatações semelhantes às propostas de Fleishman (1962).

Para o autor, o líder pode mudar o comportamento realizando qualquer combinação ou grau dos dois tipos. Reunidos, eles representam o estilo básico de comportamento, definido por Reddin (1978), como o jeito de um líder se comportar considerando a quantidade de orientação para a tarefa e para as relações.

Com o avanço dos estudos de liderança, esses comportamentos passaram a ter uma nova configuração com outras terminologias: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas. Ambas englobam diferentes comportamentos que podem ser eficazes e ineficazes, dependendo da situação segundo Maximiano (2000).

Para Reddin (1981), a ciência social ainda não conseguiu comprovar se há um estilo melhor que o outro. Sugerir tais evidências é, para os cientistas, cometer uma falha normativa, o que significa fazer uma escolha fundamentada em uma preferência ou crença individual.

As pesquisas referentes aos estilos comportamentais iniciaram-se na década de 50 e continuam até os dias de hoje. Essa abordagem sugere uma atitude reativa do líder frente aos subordinados ou às situações, ao invés de proativa. Blake e Mouton, MCGregor e Jennings foram alguns dos precursores dessa escola, segundo Reddin (1981).

Blake e Mouton (2000) lembram que, mesmo sendo necessário agir de acordo com a situação, não deve se esquecer dos princípios básicos das ciências comportamentais. De acordo com esses autores, aqueles que gerenciam negligenciando esses princípios reduzem o ânimo, a criatividade e a satisfação dos liderados, com conseqüente redução de produtividade e prejuízo organizacional.

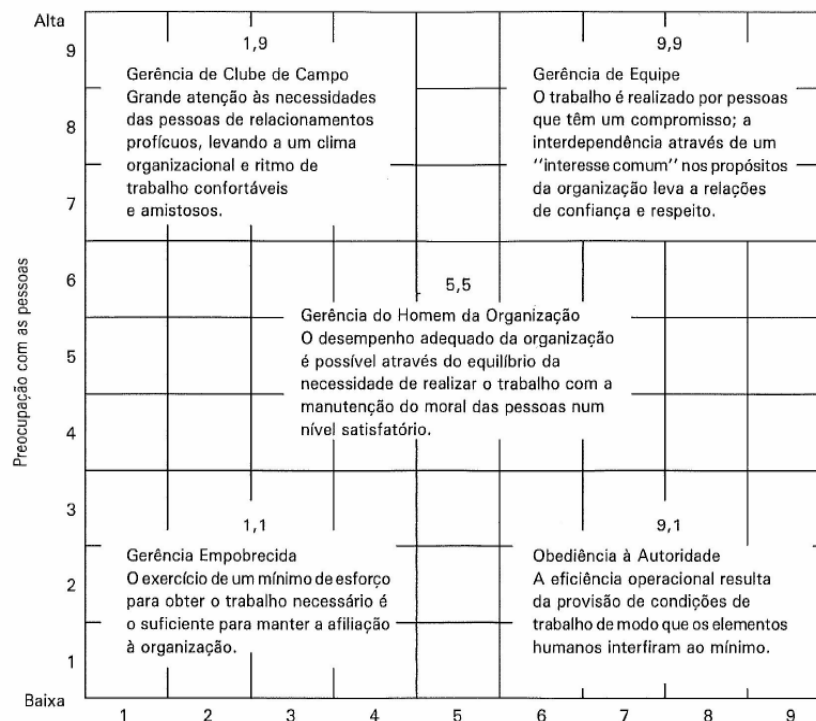
A essência da perfeita liderança consiste em tratar cada indivíduo como um ser singular, que necessita de liderança ímpar para empenhar-se em solucionar as necessidades organizacionais de produtividade e criatividade. A questão é que cada situação, seja envolvendo materiais ou pessoas, apresenta diferenças e deveria ser tratada de acordo (BLAKE e MOUNTON, 2000, p.205.).

Os pesquisadores Blake e Mouton (1976) desenvolveram uma ferramenta de liderança baseada na visão bidimensional que promove a eficácia do líder.

Trata-se do Grid Gerencial, em que os cinco tipos de liderança fundamentados na preocupação com a produção (tarefa) e com as pessoas (relacionamento) são inseridos em quatro quadrantes (conf. figura 5).

A grade gerencial é formada por dois eixos: vertical – preocupação com as pessoas; e horizontal – preocupação com a produção. Os eixos são divididos em uma escala de nove pontos, o que resulta em 81 estilos de liderança. O objetivo é atingir o estilo (9,9), considerado como nível de excelência (BLAKE e MOUTON, 2000).

Figura 5 - Grade Gerencial de Blake e Mouton



Fonte- BLAKE E MOUNTON, 2000, p. 3.

As principais preocupações, segundo o modelo adotado por esses autores, são ilustradas na figura 5, em que (1) se refere a uma baixa preocupação, (5) a uma preocupação média e (9) a uma preocupação alta. Os demais algarismos mostram graus intermediários de preocupação. Dessas variadas orientações, cinco apresentam diferenças significativas na atuação e nos resultados peculiares que são prontamente identificadas como estilos principais. No canto inferior direito do Grid a preocupação máxima com a produção (9,1) combina-se com a preocupação mínima com as pessoas (1,1). O estilo de liderança orientação (1,9) encontra-se no canto

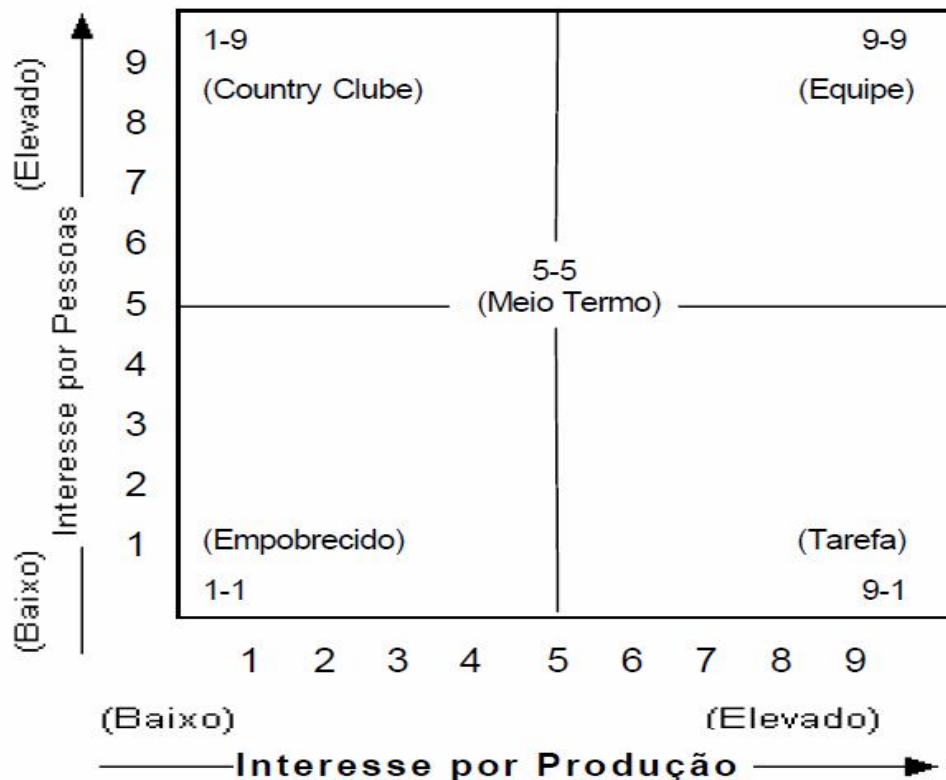
superior esquerdo. A preocupação mínima com a produção e as pessoas se faz representar na combinação (1,1), no canto inferior esquerdo. O centro (5,5) retrata a abordagem do meio-termo, do acompanhar para progredir ou seja, obedecem-se as ordens do superior. Como destaca Reddin (1981), o (5,5) não é exatamente um estilo, mas um instrumento estatístico que reúne todos os comportamentos que não se enquadram nas outras quatro categorias.

Já o estilo (9,9) – canto direito superior do Grid, integra as preocupações com a produção e as pessoas. É a abordagem da gerência de equipe na qual o líder envolve as pessoas com as diretrizes organizacionais, obtendo os resultados esperados.

De acordo com o autor, melhor é o estilo quanto mais se aproximar da possibilidade 9,9, ou quanto mais o comportamento do líder for de um líder de equipe.

Esse modelo oferece a base de referência para análise, em que a eficácia do líder repousa na conjugação ideal, tanto dos fatores pessoais, quanto daqueles voltados para a tarefa, conforme demonstra a figura 6.

Figura 6 - Estilo de liderança do grid gerencial



Fonte-BLAKE e MOUNTON 2000, p.13

Blake e Mouton (2000) intitularam com os termos populares os diversos estilos de liderança do grid, que podem ser identificados em suas várias posições.

**Grid 1.1 – Gerência Empobrecida** - expressa uma situação na qual não existe preocupação do líder com os liderados e nem com as tarefas (a produção) a serem realizadas. O termo *gerência empobrecida* significa, na realidade, ausência de liderança no interior de uma empresa.

**Grid 1.9 – Country-Club** - Expressa uma situação na qual o líder demonstra grande preocupação com as necessidades de seus subordinados e procura, de todos os modos, proporcionar um ambiente de trabalho agradável e não estressante, ou seja, um ambiente semelhante ao existente num clube. Embora exista elevada preocupação com os subordinados, há pouca preocupação com a realização das tarefas (produção) e nenhuma, ou muito pouca consideração com os subordinados.

**Grid 9.1- Tarefa** - A eficiência das operações resulta de condições de trabalho arranjadas de tal modo que a interferência dos elementos humanos se reduz ao mínimo.

**Grid 9.9 - Equipe:** Trata-se de uma gerência de êxito, na qual as tarefas são cumpridas eficientemente, com dedicação e envolvimento dos subordinados, num ambiente de confiança e respeito.

É o grau máximo de liderança do grid, no qual a preocupação com os empregados é muito elevada, o mesmo acontecendo com o desempenho na realização das tarefas e com o nível da produção. Para esses autores, as posições mais interessantes no grid gerencial são, obviamente, a 5.5 (Meio Termo) e a 9.9 (Equipe). A missão do treinamento seria capacitar os gerentes que se encontrassem em qualquer das demais posições para que pudessem deslocar-se para a posição 5.5 ou 9.9.

Um dos aspectos dessa abordagem é a suposição de que as pessoas podem ser capacitadas para serem líderes 9,9. “É tão possível aprender a liderar eficientemente quanto aprender aritmética, a apitar um jogo, ou aperfeiçoar qualquer outra arte aplicada” (BLAKE e MOUNTON, 2000, p. 19).

É uma ferramenta de grande utilidade para ajudá-los a identificar os pressupostos, bem como para atuar de forma a atingir grandes resultados com as pessoas e por meio delas.

Quanto mais hábil se tornar um líder no uso de uma abordagem correta, maior capacidade terá de reduzir frustrações, ressentimentos e outras emoções negativas. A troca de tais sentimentos pelo entusiasmo e a dedicação estimulam o senso de contribuição e a gratificação da realização pessoal (BLAKE e MOUTON, 2000).

Para os autores é relevante que o líder tenha conhecimento do seu estilo predominante de liderança e que esteja preparado possibilitando uma melhoria contínua de produtividade e competência eficaz.

Segundo Blake e Mounton (1972 p.71).

Para que um homem possa administrar eficientemente outro homem, ele deve entender e utilizar sua compreensão de quatro problemas: como a cultura da empresa influencia a maneira pela qual os homens pensam e sentem, as qualidades, características e habilidades do trabalho sinérgico em equipe; a dinâmica do comportamento dos outros; e a dinâmica do seu próprio comportamento

Essa preocupação com a produção poderá ser revelada com o objetivo de alcançar metas propiciando a sabedoria das decisões.

Pela abrangência, tanto da qualidade, quanto da quantidade, a preocupação com a produção poderá ser revelada com o êxito nas decisões, ou na qualidade e eficácia dos serviços prestados pela equipe.

Nos trabalhos físicos, a preocupação com a produção poderá ser mensurada em número de unidades produzidas, ou com base na obtenção de um nível específico de qualidade. Entende-se por produção tudo aquilo para cuja realização uma organização emprega pessoas segundo Blake e Mounton (2000).

A preocupação com as pessoas é manifestada de várias formas. Em alguns líderes, ela se torna visível pela dedicação e estima ao subordinado; em outros, pela atenção à execução do trabalho dos subordinados. As condições de trabalho, a estrutura salarial, as vantagens adicionais, a segurança etc., são outras formas de se demonstrar preocupações com as pessoas. Para Blake e Mounton (2000), o grau de preocupação inclui, tanto o caráter, quanto a intensidade.

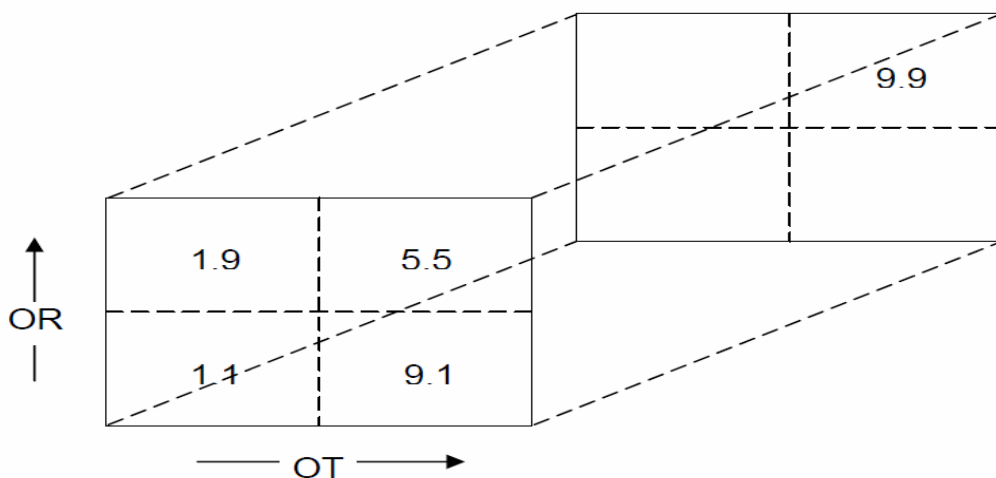
Esse modelo alcançou grande repercussão nas organizações do mundo inteiro, inclusive no Brasil, por assegurar alguns benefícios.

Trata-se de uma abordagem inclusiva que permite a comparação de semelhanças e diferenças nos estilos de liderança; utilizam-se números ao invés de nomes; é de fácil assimilação e interpretação; o esquema estrutural do Grid foi avaliado independentemente quanto à sua eficácia conceitual e provou satisfazer os mais altos padrões de lógica conceitual, apresentando, portanto, uma abordagem de origem científica segundo os próprios autores.

Além disso, a orientação de liderança (9,9) enfatiza a participação interativa fixada na cordialidade e sinceridade, na forte iniciativa, na intensa investigação, no posicionamento eficaz, na abordagem comparativa para a solução de conflitos, na delegação de poder, na satisfação da equipe e na crítica de mão dupla.

O modelo de Blake e Mouton (2000) continua tendo repercussão e aceitação no mundo corporativo, pela eficácia e consistência no trabalho. Adicionalmente, considera-se, também, a amplitude do Grid, pois sua aplicação contempla todo o corpo diretivo da organização do principal executivo ao subordinado de chão de fábrica. Segundo Alexander McQueen<sup>2</sup> os líderes que implementaram o Grid passaram a considerá-lo como um marco significativo no seu próprio desenvolvimento pessoal e de seus funcionários.

Figura 7 - Grid de Blake superposta ao modelo da abordagem 3-D



Fonte: REDDIN 1978, p.211.

A terceira dimensão de Blake(figura 7) é semelhante à resiliência de estilo de abordagem três dimensões de Reddin (1978). O autor conceitua resiliência como sendo a capacidade de se manter um estilo adequado, mesmo trabalhando sob pressão.

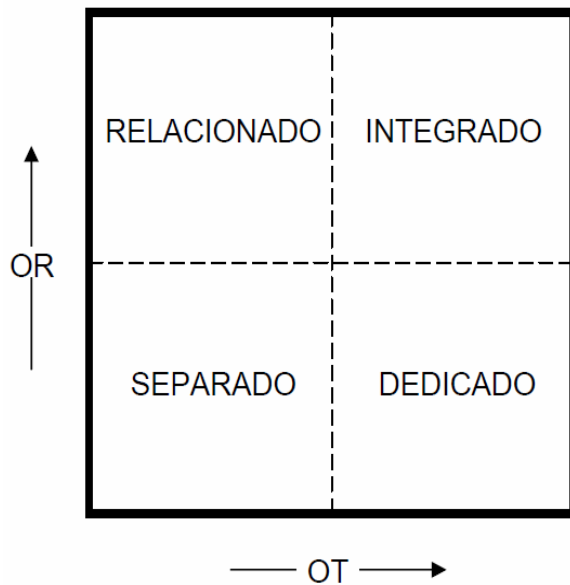
<sup>2</sup> Diretor do Centro de Desenvolvimento de Liderança na Universidade do Mississippi

Já a abordagem 3-D foi desenvolvida a partir de diversas pesquisas realizadas por psicólogos nos Estados Unidos. Estudos confirmaram que os principais subsídios do comportamento dos líderes referiam-se à tarefa a ser executada e as relações com as pessoas. Verificou-se que algumas vezes eles priorizavam um desses comportamentos e, outras vezes, o outro.

Outro aspecto abordado por Reddin(1978) é que ela se baseia em alguns pressupostos, entre os quais a de que a mudança organizacional é um processo de eficazmente reunir gerentes que pensam os rumos da empresa; de que esses gerentes nunca conseguem aplicar na prática do dia a dia tudo aquilo que sabem em termos gerenciais e de pessoas; de que a mudança deve envolver todas as unidades sociais da organização; e que só existe mudança se existir flexibilidade.

Esses pesquisadores verificaram também que algumas vezes os gerentes enfatizavam um desses comportamentos e outras vezes optavam por outro. Desse modo, esses dois elementos do comportamento poderiam ser usados em maior ou menor grau, e ambos poderiam ser empregados, simultaneamente, o que Reddin (1978) intitulou de estilo integrado na abordagem 3-D. Já o comportamento direcionado para a tarefa, utilizado isoladamente, ele intitulou estilo delicado. De maneira similar, o comportamento direcionado para as relações, de forma isolada, foi denominado estilo relacionado. Ainda, a utilização de todos em pequeno grau recebeu a terminologia de estilo separado, como mostra a figura 8

Figura 8 - Quatro estilos básicos de comportamento gerencial



Fonte- REDDIN 1978 p. 27.

Para o autor, nem todos os tipos de comportamento se ajustam aos quatro tipos corretamente, porém eles são muito úteis como estrutura geral. Para cada estilo, foi criado um conjunto de indicadores e evidências que possibilitam a compreensão precisa de cada um deles, o que significa que cada um dos estilos básicos tem um equivalente menos eficaz e um equivalente mais eficaz, resultando em oito estilos gerenciais conforme ilustra o quadro 2.

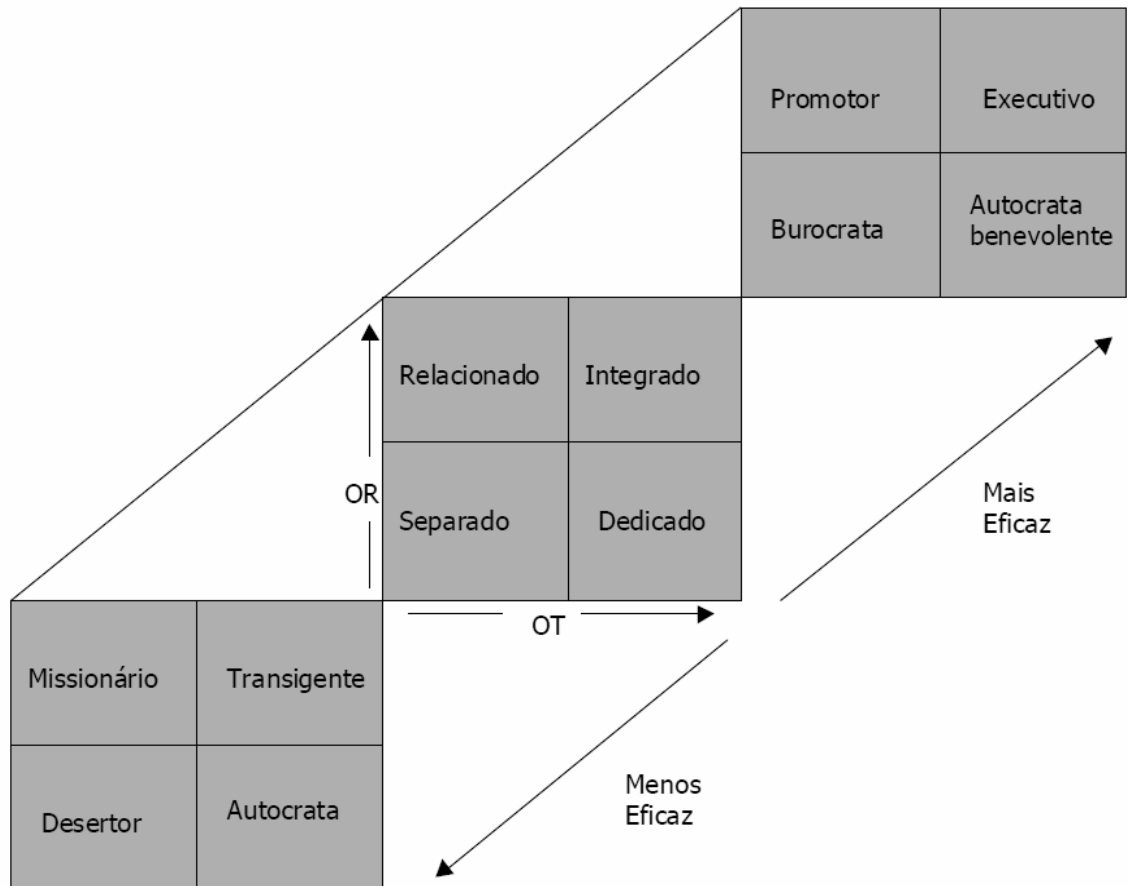
Quadro 2 - Oito estilos gerenciais

<b>Estilo Básico</b>	<b>Estilo Gerencial menos eficaz</b>	<b>Estilo Gerencial mais eficaz</b>
<b>Integrado</b>	Transigente	Executivo
<b>Dedicado</b>	Autocrata	Autocrata benevolente
<b>Relacionamento</b>	Missionário	Promotor
<b>Separado</b>	Desertor	Burocrata

Fonte: REDDIN, 1978 p. 27.

Os oito estilos gerenciais abordados pelo autor não são, na realidade, oito novos tipos de comportamentos. São terminologias utilizadas para os quatro estilos básicos, quando usados de maneira adequada ou inadequada. Utilizando simultaneamente os estilos básicos e gerenciais, a abordagem 3-D distingue o comportamento e a eficácia do comportamento. Empregando-se a terceira dimensão da eficácia, como ilustra a figura 8, os quatro estilos básicos estão no centro, os quatro equivalentes menos eficazes na parte da frente e os quatro mais eficazes na parte superior representando a eficácia gerencial. Reddin (1978) define eficácia como sendo [...] o grau no qual um líder alcança as exigências de sua posição, avaliado numa escala de 0 a 4”.

Figura 9 Terceira dimensão – Modelo 3D



Fonte-REDDIN 1975. p.28.

Ainda sob a perspectiva de Reddin (1978), para que um líder seja considerado eficaz, faz-se necessário desenvolver três principais habilidades básicas: sensibilidade situacional, flexibilidade de estilo e gestão situacional.

- 1) Sensibilidade situacional – habilidade de avaliar os elementos situacionais em termos de exigências da orientação para a tarefa e da orientação para as relações.
- 2) Flexibilidade de estilo - habilidade para variar adequadamente o próprio estilo básico de comportamento em função de uma situação.

- 3) Gestão Situacional - habilidade de mudar as exigências de estilo de um ou mais elementos situacionais, a fim de aumentar a eficácia gerencial.

### 2.2.2.3 *Abordagem situacional ou contingencial*

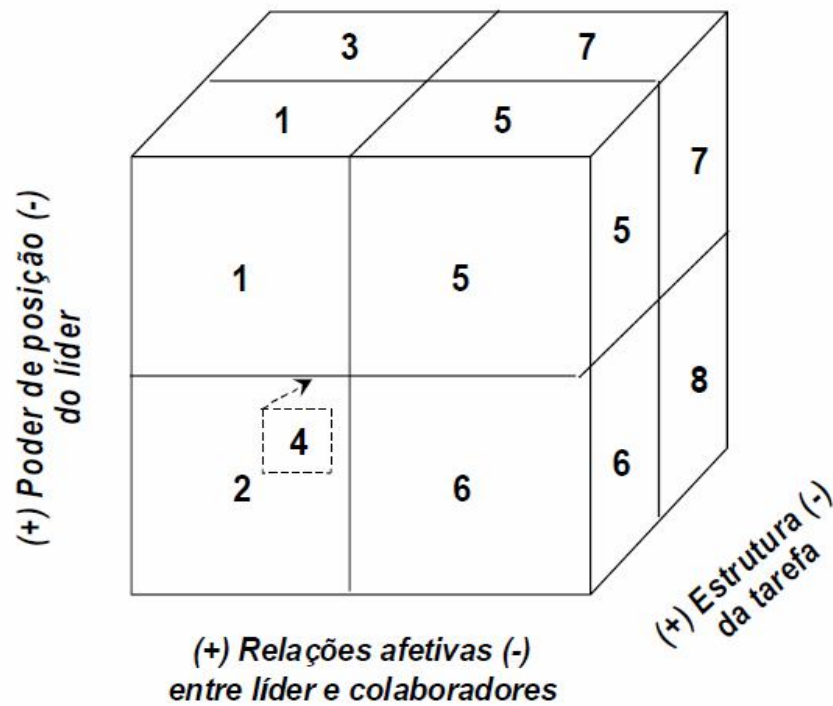
A abordagem de liderança situacional representou um significativo avanço em relação aos modelos anteriores: traços e comportamental, que têm propostas mais abrangentes, pois partem do pressuposto de que não existe um único padrão eficaz para uma boa liderança. Ao contrário, a amplitude de padrões é proporcional à especificidade demandada por cada situação. Sob a perspectiva organizacional, na liderança, segundo Chelladurai (2001), o líder adequa o estilo às exigências do ambiente, ou seja, do grupo liderado e da situação.

Parte-se do pressuposto de que nenhuma abordagem conseguiu definir o tipo ideal para a eficácia do líder. Todas essas abordagens apresentam críticas e ressalvas. Para Hersey e Blanchard (1986), cada tipo de situação demanda um estilo de liderança diferente para que seja alcançada a eficácia no trabalho e assegurado o desempenho satisfatório dos liderados.

A abordagem contingencial ou situacional foi desenvolvida por Fiedler (1967), e propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Esse autor acredita que um fator essencial para o sucesso é o estilo de liderança do indivíduo.

O modelo de contingência, como ferramenta, propõe-se a facilitar a escolha das pessoas em relação à situação e à possibilidade da mesma. O tipo de relação entre líder e subordinado depende de que maneira o líder é aceito pelo grupo. Ao determinar a estrutura da tarefa, permite que se controle sua execução, enquanto o poder de posição sanciona a influência do líder sobre o grupo. A combinação das três dimensões determina a definição de oito situações, desde a mais favorável (1) até a mais desfavorável (8) conforme ilustra a figura 9.

Figura 10 - Modelo de contingência ou liderança situacional

**MODELO DE CONTINGÊNCIA OU LIDERANÇA SITUACIONAL**

Fonte - FIEDLER 1967

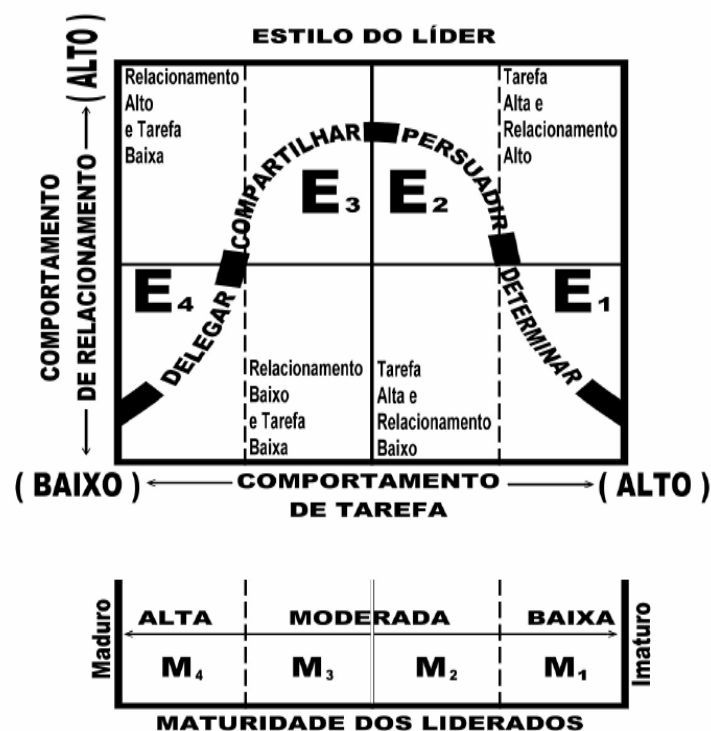
Embora vários resultados positivos, muitos autores questionavam as hipóteses de Fiedler(1967). Desse modo, conservou-se a ideia de que o líder deve ser flexível no seu comportamento ajustando-o a cada situação. Esse conceito define as teorias posteriores de Hersey e Blanchard (1986).

Para esses autores, o líder situacional é aquele com jogo de cintura, e que, de acordo com as demandas do ambiente, consegue adaptar-se rapidamente e contornar os problemas de forma a eliminá-los, seja qual for seu estilo de liderança (autocrático, democrático ou liberal). Dessa forma, a liderança situacional se apresenta melhor em momentos de crise e, nesse caso, o trabalho do gestor é fundamental.

O conceito adotado por Hersey e Blanchard(1986), em que se refere à liderança situacional, conduz a interação em três esferas: a orientação e direção oferecidas pelo líder; o nível de apoio socioemocional proporcionado pelo líder; e o grau de desembaraço de quem está sendo orientado (o seguidor) para cumprir uma tarefa específica. Esses três fatores encontram-se inseridos em qualquer situação, podendo ser compreendidos por pessoas de qualquer cultura.

Os autores ressaltam que, na liderança situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar conforme ilustra a figura 11.

Figura 11 - Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard



Fonte- HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 186.

O modelo de Hersey e Blanchard(1986) preconiza a maturidade do subordinado como principal característica da situação. Essa ideia central é baseada em quatro estilos de liderança, conforme aponta a figura 11. Cada um dos quatro estilos de liderança, ou seja, determinar, persuadir, compartilhar e delegar identificados é uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento.

Segundo os autores, o comportamento da tarefa é aquele que os líderes adotam para organizar e definir as funções de seus liderados explicando-lhes as atividades que cada membro deverá executar, o que fazer, quando, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer objetivos e definir os seus papéis.

Já o comportamento por relacionamento é medido com o que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhe suporte, encorajamento e *carícias psicológicas*. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços.

A figura aborda também os quatro níveis de maturidade dos seus liderados: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Segundo eles, quanto maior a maturidade do seu seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade imposta pelo líder conduzindo maior orientação para o relacionamento. Hersey e Blanchard(1986) acreditam que a maturidade do liderado é o principal desafio para o líder numa determinada situação.

### **2.3 Abordagens neocarismáticas**

Este item menciona o pensamento dos autores contemporâneos com as novas abordagens de liderança: a transacional e a transformacional.

Para Burns (1978), a liderança transacional é como um processo de troca, onde se trabalha por recompensas específicas, que podem ser, tanto de natureza econômica, quanto política ou psicológica.

A liderança transacional ocorre quando o líder recompensa ou disciplina o liderado. Da suficiência do seu desempenho depende o reforço contingencial, tanto da recompensa contingencial positiva (contingente *reward*, CR), quanto da forma mais negativa e da gestão pela exceção (*management-by exception*, MBE) (BASS e RIGGIO, 2005).

Já Avolio e Bass (2001) referem que a liderança transacional, particularmente a recompensa contingencial, fornece uma base para a liderança eficaz. Contudo, uma grande quantidade do esforço, da eficácia, da inovação e da satisfação conseguida pela liderança transacional pode ser aumentada pela combinação da liderança transformacional.

Bass (1985) Bass e Avolio (1990) apresentaram dimensões diferenciadas para a liderança *transformacional* e *transaccional*. A primeira refere-se ao carisma decorrente da visão, respeito e verdade à inspiração que busca motivar por altas expectativas, modelando comportamentos; à preocupação individualizada por uma atenção pessoal aos seguidores, dando-lhes respeito e responsabilidade e ao estímulo intelectual que continuamente apresenta desafios aos seguidores com novas ideias e abordagens. Já a segunda articula-se por meio de recompensas contingenciais aos seguidores conforme performance nas tarefas, gerenciamento pela exceção, agindo quando a atividade relacionada à tarefa não está conforme o planejado.

Lapierre (1995) afirma que a questão da influência da personalidade dos dirigentes sobre o processo de decisão nas organizações, é concebida através de qualidades e atributos pessoais do líder que ocupa a posição de comando.

Burns (1978) define o líder transaccional como motivador dos seus subordinados via recompensa pelos serviços prestados.

Já o líder transformador obtém sucesso por tentar satisfazer às necessidades dos subordinados, bem como despertar potenciais latentes.

As pesquisas iniciais sobre liderança transformacional constataram a ocorrência desse estilo de liderança apenas entre os níveis mais altos de uma organização. Verificou-se a presença de líderes transformacionais principalmente entre as organizações que necessitavam de líderes para conduzissem processos de mudanças (AVOLIO, et al , 1991).

Na visão de Bass e Avolio (1994), líderes transformacionais são visionários, inspiradores, imbuídos de ideais e metas específicas. São capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. Eles têm algumas características especiais que os diferenciam dos transaccionais, atributos estes que Avolio et. Al denominam *os quatro I's*: 1) consideração individualizada (*individualized consideration*) – líderes transformacionais focam sua atenção nas necessidades específicas de cada liderado, tratando-os de forma customizada em termos de potencialidade de desenvolvimento, oferecendo a ajuda e os recursos necessários para que estes alcancem as metas propostas; 2) estímulo intelectual (*intellectual stimulation*) – o líder é capaz de apontar diferentes razões e caminhos para que as pessoas mudem

a forma de pensar sobre os problemas técnicos e humanos na em uma organização, questionando suas crenças e valores, ampliando o nível de criatividade dos liderados de uma organização como um todo – o líder estimula as pessoas a pensar de maneira nova os velhos problemas; 3) inspiração motivacional (*motivational inspiration*) até há pouco tempo atrás os teóricos acreditavam que a inspiração motivacional era algo não passível de investigação, resultado da capacidade pessoal do líder, não sendo, portanto, compreensível ao desenvolvimento. A ênfase atual na liderança transformacional veio intensificar a atenção ao tema. É entendida como a capacidade de o líder estabelecer uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando o grupo a encontrar novas oportunidades e vencer os desafios; 4) carisma (*idealized influence*) – mostrando respeito pelos outros e construindo uma relação de confiança, líderes transformacionais desenvolvem uma referência de poder e influência sobre os seus seguidores, estimulando-os a alcançar níveis mais altos de desempenho. Por meio de seu exemplo, os líderes tornam-se modelo de referência para os seus subordinados.

Segundo Burns (1971), as organizações estão se tornando multiculturais e globais. A multiplicidade e a diversidade exigem que os líderes sejam capazes de agir com eficácia diante de culturas, valores, crenças e expectativas peculiares, o que significa também que devem ser capazes de oferecer um tratamento mais personalizado às pessoas e/ou grupos. Isto significa dizer que o líder tem que ter a habilidade de atender a diferentes culturas e ser capaz de influenciar com eficácia pessoas em qualquer parte do mundo.

Na visão de Covey (2005), o líder do século XXI é um profissional capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema fundamentado em princípios, mostrando coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. A efetividade da liderança decorre da sintonia entre vida pessoal e vida profissional. Líderes com visão, coragem e humildade para aprender a aprender farão da mudança um instrumento de transformação.

Esse mesmo autor enfatiza que a intuição e a habilidade para lidar com os sinais de comunicação não verbais também serão elementos fundamentais ao líder para lidar com forças de trabalho e público diversos. Ele deverá ser um observador incansável e criativo, alguém que corra riscos e um esperançoso formador de habilitador de equipes.

Senge (2004, p. 371), afirma: [...] muitos líderes com quem eu trabalhei concordam que a primeira tarefa da liderança refere-se ao desenvolvimento de visão, valores, propósito e missão”.

Outra abordagem moderna sobre o desenvolvimento da liderança é o *coaching*. Esta nova metodologia de estudo busca atender as seguintes necessidades humanas: atingir metas, solucionar problemas e desenvolver novas habilidades. É também um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais direcionado à conquista de objetivos e obtenção de resultados planejados que, para ser compreendido, pode ser comparado com a aliança do sucesso entre um técnico desportivo, (*coach*) e seus atletas (*coachee*). Com esse intuito, para gerar desenvolvimento e aprendizagem, a Fundep adotou o programa *coaching* direcionado para as suas lideranças na tomada de decisões, planejamento e ação de forma a potencializar habilidades, expandir conhecimentos e, conseqüentemente, gerar bons resultados.

Dessa forma, o *coaching* é uma ferramenta que objetiva alinhar as metas individuais com as da equipe e da empresa, melhorar a produtividade e a lealdade de seus colaboradores; atrair e reter talentos, estimular a criatividade e o pensamento empreendedor nas pessoas, promover a aprendizagem, desenvolver novos líderes e atitudes de maior responsabilidade pela equipe.

### 3 COACH, COACHEE E COACHING

Di Stefano (2005) define o termo *coach* (plural *coaches*) que representa o profissional que faz *coaching*. *Coachee* é a pessoa que recebe coaching, e o *Coaching* representa o processo entre si.

O Concise Oxford Dictionary conceitua o verbo *coach* como “[...]ensinar, treinar, dar dicas a, preparar” (WHITMORE, 2006, p. 1). O *coaching* diz respeito ao modo como essas coisas são feitas e ao que é feito. Apresenta resultado em larga escala devido à relação de apoio entre o *coach* e a pessoa que orienta e ao meio e estilo de comunicação usados.

Para Whitmore, 2006, p.1 [...] coaching não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada rigidamente em determinadas circunstâncias prescritas. É um modo de gerenciar, de lidar com pessoas, de pensar e de ser”.

Segundo Goldsmith; Lyons e FREAS (2003 p. 13), *coche* é uma palavra francesa que significa “veículo para transportar pessoas de um lado para outro”. Ser *coach* exige profunda dedicação para ajudar outra pessoa a conseguir o que ela quer ser; é ser capaz de enxergar possibilidades que os coachees não sabem sequer que existem. A maior ambição de *coaching* é afetar a maneira de pensar e de se comportar do *coachee*.

Os *coaches* promovem e incentivam as pessoas a se tornarem melhores e mais do que elas podem tornando-as aptas e expandindo o seu potencial e habilidades.

Esses *coaches* auxiliam no processo de aprendizagem e crescimento de seus subordinados fazendo com que os mesmos tenham visão de futuro com o objetivo no alcance de suas metas pessoais e profissionais. O coach pelo diálogo tem influência considerável sobre o *coachee*.

#### 3.1 Coaching

Coaching é uma relação de parceria que revela e libera o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a eles... (Timothy Gallwey)

Para Whitmore (2006, p.14) [...] *coaching* é uma maneira gentil de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes e de ajudar quem está sendo orientado a

encontrar um caminho que beneficie o seu trabalho e liberdade de ação.” É um processo que ajuda a pessoa a mudar, da maneira que ela quer, e a caminhar na direção que ela quer ir. Isso envolverá a criação de uma visão de futuro ou um ideal a se aspirar, em oposição à batalha que se trava pela sobrevivência ao se evitar problemas. É um comportamento gerencial oposto ao do comando e controle. A aplicação mais importante do *coaching* é dar oportunidade para que se expresse o potencial de desempenho das pessoas. A indicação do *coaching* é para preparar equipes para o alto desempenho em termos de expectativas altas e mudanças constantes. O bom *coaching* é uma habilidade, uma arte, uma técnica.

Outra abordagem citada por Araújo (1999, p. 25) define [...] coaching como processo que ativa as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano (intelectual, emocional, energético) circule livremente dentro das organizações (escola, empresa).” É uma ferramenta para lidar com a diversidade, tirando o máximo de proveito das similaridades e das diferenças. A autora ressalta ainda [...] que todos os que trabalham em uma organização têm a responsabilidade de desenvolver e fortalecer as redes internas e externas de suporte mútuo para os resultados e realização (ARAÚJO, 1999)

Afirma que [...] os executivos e os profissionais de recursos humanos precisam transformar essa responsabilidade em compromisso efetivo. É um trabalho de consciência e capacitação! É um convite a essa viagem de consciência e liberdade para determinar o futuro que é o *coaching*. (ARAÚJO, 1999)

*Coaching* não significa comprometer-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *coach* quanto para seu cliente. *Coaching* é, essencialmente, empowerment. Dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da sua vida ou até, principalmente, transforme a si mesmo (ARAÚJO, 1999).

O *coaching* atualmente é um dos temas mais discutidos na gestão. Todavia para gerar resultados diferentes e melhores, é necessário que a empresa busque essa prática. Di Stéfano (2005) ressalta que o *coaching* é um processo de alto impacto na produtividade, criando um ambiente propício nas organizações que

aprendem, facilitando a criação de vínculos entre as pessoas (*coaching* de equipe), comprometimento verdadeiro com resultados e com o autodesenvolvimento.

## 3.2 Coaching e outras modalidades de intervenção

### 3.2.1 Coaching de liderança

No processo do *coaching* a liderança é refinada, pois, ao se concentrar no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade (ARAÚJO, 1999). No papel do líder e no do *coach*, o poder é pessoal e está relacionado à disposição de incentivar, alertar ou induzir à reflexão, dar e receber *feedback* (elogios e críticas).

Nem todo líder é *coach*. O *coach* está sempre focado no futuro, no desenvolvimento das pessoas ou de um grupo, contribuindo para que estas consigam expandir o seu potencial.

O líder *coach*, representa um estilo de liderança mais humanizada (comparada com estilos antigos) e mais eficiente em criar equipes e empresas de alta performance. O líder-coach é resultado da implantação de processos de *coaching* no mundo empresarial, mais abrangentemente nos últimos 20 anos. (DI STÉFANO, 2005).

Os líderes atuais devem aprimorar uma visão ampla de sua organização e do ambiente que ela insere, bem como conhecer as necessidades e comportamento dos seus liderados no contexto organizacional, como gestor de pessoas. É de grande relevância pensar nos processos no que tange a recursos humanos e traçar caminhos para criar cultura de apoio direcionado para o desenvolvimento das pessoas.

O quadro 3 seguir apresenta as principais vantagens, segundo a Sociedade Brasileira de Coaching, para tornar-se um líder *coach*.

Quadro 3 - Vantagens de um líder coach

<p><b>Mais perspectivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de ter uma visão do todo e de manter o foco no que realmente importa</li> </ul>	<p><b>Mais impacto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado grau de autoconhecimento motiva e traz à tona o que as pessoas têm de melhor</li> </ul>	<p><b>Mais influência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar pelo exemplo e dar feedbacks construtivos levam à uma influência positiva transformadora</li> </ul>	<p><b>Mais contribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos de profissionais e de times</li> </ul>
<p><b>Mais Soluções</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular as pessoas a refletir e a encontrar as melhores soluções</li> </ul>	<p><b>Mais engajamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• compartilhar resultados e construir relações baseadas na confiança e no apoio mútuos</li> </ul>	<p><b>Mais evolução</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria contínua cria um senso de prontidão para a mudança e ajuda a superar obstáculos</li> </ul>	<p><b>Mais resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder coach acredita no potencial dos liderados e conduz as pessoas à superação</li> </ul>

Fonte- Sociedade Brasileira de Coaching.

Um indivíduo torna-se líder quando tem competências que o diferenciam dos demais. Além disso, assegura o acompanhamento e o desenvolvimento das competências sendo elas: respeito à diversidade, visão, integridade, planejamento e organização, comunicação, inovação, motivando outros, orientação para resultados, flexibilidade, persuasão de compra, apoia o desenvolvimento de outros e foco na qualidade.

### 3.2.2 Coaching e aconselhamento

O papel de *coach* é confundido, muitas vezes, com o de conselheiro, o que dificulta o seu desempenho e a obtenção de bons resultados. Apesar de extremamente valioso, não tem o compromisso de apoiar pessoas e realizar metas. O conselheiro é fonte de consulta e recomendações. Pode ser interno ou externo à organização. O contato é pontual.

Geralmente, o conselheiro é respeitado pela quantidade e qualidade das informações que detém. Um empregado pode procurar o seu líder solicitando um conselho ou perguntando como resolver um problema. O líder ouve e dá sugestões (ARAÚJO, 1999).

*Coaching* implica em um diálogo com as pessoas envolvidas nos processos específicos de trabalho mostrando o que as pessoas estão fazendo certo ou errado em áreas adstritas ao seu trabalho.

É fundamental no papel do gerente comunicar as falhas e adotar medidas corretivas para o objetivo comum. No aconselhamento, por outro lado, as pessoas estão engajadas em questões relevantes para elas, com relação aos quais têm sentimentos intensos. Essas questões podem se estender além das situações corriqueiras de trabalho e são de difícil definição.

O aconselhamento assegura as seguintes vantagens: 1. o cliente traz o problema ao aconselhador – em contraste com a situação de trabalho, em que o funcionário pode entender que não há problema, ou o gerente e o funcionário podem discordar sobre as questões; 2. um aconselhador habilitado, munido de aptidões de diagnóstico e comunicação, está presente – enquanto as situações do local de trabalho podem se tornar bastante *delicadas* pelo fato de uma ou ambas as partes se sentirem pouco à vontade para conversar sobre as questões ou não estarem dispostas a ouvir. O aconselhamento é eficaz quando resulta na mudança das percepções, atitudes e comportamento por parte das pessoas em busca da resolução dos seus problemas e da melhoria de suas vidas.

### 3.2.3 Coaching e mentoring

**"Eu certamente não sou um daqueles que precisam ser estimulados. Na realidade, eu sou o estímulo." Sir Winston Churchill**

O termo *mentoring* teve origem na mitologia grega, na qual há o relato de que Ulisses, ao partir para Tróia, confiou sua casa e a educação de seu filho, Telêmaco, a seu amigo Mentor. "Conte a ele tudo que sabe", disse Ulisses, e desse modo definiu inconscientemente certos limites para o *mentoring* (WITHMORE, 2006).

O conceito de *coaching* é sensivelmente diferente de *mentoring* e *counseling*, ambas as ferramentas são utilizadas para o desenvolvimento das pessoas. Alguns utilizam as nomenclaturas sem distinção, apenas para se enquadrar na demanda do momento e acabam causando mais desinformação. Os papéis são totalmente

diferentes. DI Stéphano (2005) aponta as diferenciações entre esses três segmentos de liderança.

-Consultor: aponta processos inefetivos e sugere soluções.

-*Coach*: ajuda o *coachee* a desenvolver competências comportamentais.

-Mentor: Alguém experiente na empresa ou na profissão do seu pupilo, que ajuda a abrir portas, fazer contatos. Compartilha sua experiência.

-*Counseling*: processo que pode ser aconselhamento de carreira, e se faz planejamento estratégico de carreira; ou *counseling* emocional, aplicado por psicoterapeutas, com o propósito de ajudar a resolver questões emocionais;

O mesmo autor ressalta esses distintos papéis, exercidos por profissionais multifuncionais. Caso o mesmo decida exercer todos esses papéis no seu processo com o *coachee* pode acabar gerando uma relação confusa, com baixo retorno no alto investimento de tempo e energia dedicado ao processo.

O mentor, além de orientar, praticar junto e ensinar tem a função de preparar as pessoas para novos e extraordinários saltos qualitativos. (ARAÚJO E GARCIA, 2009).

Os autores enfatizam que essa diferença está vinculada à competência do mentor em descobrir talentos e com eles cuidar com extrema profundidade desse crescimento pessoal e profissional. Vai, portanto, além do ensinamento específico com relação ao que seria em conjunto de atribuições para uma posição na organização. O trabalho do mentor é preparar esse alto potencial para promoção ou para aumentar a sua responsabilidade, promovendo os ajustes inerentes às características comportamentais ou de desempenho, aumentando a sua exposição para outras áreas de uma organização, para que os outros pares reconheçam essa promessa de desempenho.

### 3.2.4 Diferenças entre coaching e mentoring

O quadro 4 menciona as principais diferenças entre *coaching* e mentoring.

Quadro 4 - Diferenças entre coaching e mentoring

<b>Coaching...</b>	<b>Mentoring...</b>
<b>Foco no aprendizado imediato</b>	Foco na pessoa
<b>Foco na tarefa</b>	Foco na ação global
<b>Tentativa e erro como característica</b>	Tentativa e erro pouco perceptíveis
<b>Crescimento profissional como objetivo</b>	Crescimento pessoal e profissional como objetivos
<b>Relação de autoridade perceptível</b>	Relação de autoridade inexistente
<b>Relacionamento formal de curto prazo</b>	Relacionamento formal (apenas no início) de curto, médio e longo prazo
<b>Relacionamento amigo, de duração limitada</b>	Relacionamento muito amigo e quase sempre duradouro.

Fonte- ARAÚJO E GARCIA, 2009, p. 266.

Os autores ARAÚJO e GARCIA(2009) salientam que as pessoas de uma organização envolvidas com os procedimentos de *coaching e mentoring* devem interagir para que haja efetivo entendimento e o desenvolvimento ocorra de forma plena e com ganhos extraordinários.

### 3.2.5 Tipos de coaching

O *coaching*, por ser uma metodologia flexível, pode ser aplicada em qualquer âmbito da vida profissional como a pessoal.

O *coaching* apresenta diferenciações quanto a sua aplicação, são elas:

1. coaching executivo - representa o processo de aprimoramento profissional e desenvolvimento de competências fundamentais por colaboradores de uma

organização. Os objetivos do *coaching executivo* compreendem ainda o desenvolvimento de lideranças, competências de gestão, melhoria nas relações interpessoais, motivação, foco e desenvolvimento de equipes, preparação para promoção, além, é claro, da aceleração dos resultados e do alinhamento sistêmico dos colaboradores e da cultura organizacional;

2. *coaching* de vida – É uma modalidade de *coaching* orientada para vida pessoal, aspectos como relacionamentos, planejamento, motivação, comunicação, família, autodesenvolvimento, alcance de metas, motivação, estresse e outros.
3. *coaching* de negócios - Representa o *coaching* que associa o executivo e o de vida, aplicado ao âmbito do negócio em que opera o *coachee*.

Assim como os demais cargos, o *Coaching* está inserido em outras áreas afins:

São elas:

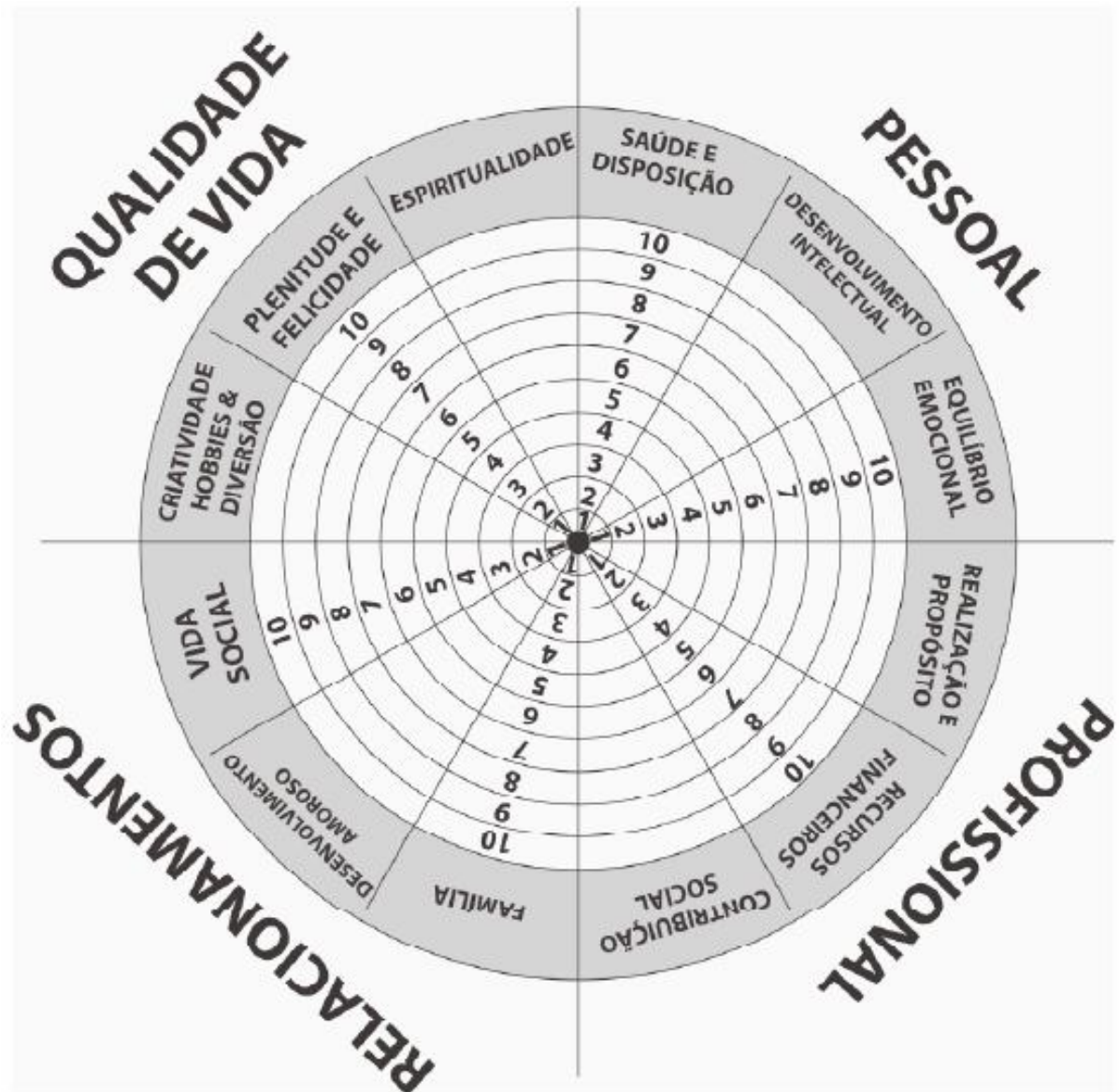
1. *Coaching* para a criação de habilidades - É a especialidade que trata da necessidade de adquirir determinados conhecimentos, habilidades, capacidades e perspectivas
2. *Coaching* para melhoria de desempenho - Visa a melhoria do desempenho do executivo em diversas áreas;
3. *Coaching* para desenvolvimento - Especialidade que visa a preparação do executivo para outro cargo, em caso de promoção ou de remanejamento de quadro de funcionários;
4. *Coaching* para desenvolvimento de liderança - Especialidade que visa promover no profissional a criação de um espírito de liderança, além de trabalhar com as características pessoais mais marcantes do profissional, adequando-o ao papel de líder
5. *Coaching* para a melhoria da eficácia da equipe - Essa especialidade trabalha com a equipe, analisa as características do grupo, elabora planos para

desenvolver uma equipe mais integrada e harmoniosa, bem como analisa a produtividade e o aproveitamento da equipe;

6. *Coaching* para facilitação de transições - Especialidade que visa a preparação do profissional para algum tipo de transição na carreira ou na vida, adequando-o à próxima fase da vida ou da carreira;
7. *Coaching* para a melhoria da saúde / bem-estar - Especialidade que visa a melhoria da qualidade de vida do cliente, analisando fatos da vida pessoal e profissional;
8. Aconselhamento de carreiras - Especialidade de *coaching* que trabalha com o aconselhamento de profissionais, analisando suas características e auxiliando-os nas escolhas necessárias;
9. *Coaching* de vida - Especializa-se na identificação de valores e crenças possibilitadoras e limitantes do cliente em relação ao equilíbrio dos oito quadrantes da chamada *roda da vida*: meio ambiente físico (arredores e bens); saúde; carreira; relacionamentos; romance; autodesenvolvimento e espiritualidade; finanças, diversão e recreação.

O *coaching* de vida objetiva permitir uma visão conjunta em todos os aspectos situacionais à vida em que se encontra o indivíduo. Para esse tipo de *coaching*, utiliza-se a roda da vida como instrumento para medir o índice de satisfação e realização em diversas áreas da vida conforme demonstra a figura 12.

Figura 12 - Roda da vida *coaching*



Fonte-Disponível em:< <http://forum.bufalo.info/showthread.php?tid=3034>>Acesso: 10 Jun; 2013

### 3.2.6 O Processo de coaching

No processo do *coaching*, a liderança é refinada, pois, ao se concentrar no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade (ARAÚJO, 1999). No papel do líder e no do *coach*, o poder é pessoal e está relacionado à disposição de incentivar, alertar ou induzir à reflexão, dar e receber *feedback* (elogios e críticas).

É de grande relevância que o líder possa avaliar o seu modelo de gestão, analisar se o modelo está adequado, se os seus liderados aprendem ou somente seguem as ordens. Já que se está abordando os estilos de gestão, Di Stéfano (2005) destaca alguns estilos diferenciados.

Com o intuito em aprimorar as competências potenciais de seus gestores, a Fundep optou pelo treinamento do *coaching* para o desenvolvimento e aprendizagem de seus líderes. Entretanto, a Fundação buscou o trabalho do *coach* em função dos seus diversos aspectos são os que se seguem:

- ❖ gerar novos comportamentos e atitudes voltados para o resultado;
- ❖ desenvolver a comunicação entre as pessoas, ampliando sinergia e confiança;
- ❖ harmonizar os relacionamentos internos, resolver conflitos entre pessoas e equipes;
- ❖ ampliar a produtividade dos colaboradores e lideranças;
- ❖ elevar os índices de satisfação no trabalho;
- ❖ despertar motivação e felicidade;
- ❖ desenvolver equipes de alta performance.

Portanto, o *coaching* na liderança é um processo muito focado no qual o gestor orienta seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, usando metas claras para criar alvos mensuráveis.

Criar uma organização em que o líder tenha hábitos de líder *coach*, aquele que gera aprendizado e desenvolvimento, não é uma empreitada fácil e suave, segundo Rhandy (2005), mas, se a organização não está gerando outros líderes, qual o futuro que se pode esperar?

Existem duas maneiras de gerar essa transição segundo Rhandy (2005): ou de forma preventiva ou de forma dramática. A empresa que decidir não atualizar os seus estilos de liderança está fadada a fazê-lo quando ocorrer alguma crise dramática, o que pode pôr em risco a sua própria e saudável sobrevivência.

Pensando em atualizar os seus estilos de liderança, a Fundep, após pesquisa e estudo de clima organizacional, aposta no programa *coaching*. O programa foi implementado em setembro/2012 e tem como objetivo melhorar o desempenho profissional por meio do mapeamento de competências potenciais com aconselhamento profissional.

O *coaching* atualmente é um dos temas mais discutidos na gestão. Contudo para gerar resultados diferentes e melhores, é necessário que a empresa busque essa prática. Randy (2005) ressalta que o *coaching* é um processo de alto impacto na produtividade, criando um ambiente propício nas organizações que aprendem, facilitando a criação de vínculos entre as pessoas (*coaching* de equipe), comprometimento verdadeiro com resultados e com o autodesenvolvimento.

Processo de *coaching* Tem a função principal de promover o aprendizado e o desenvolvimento. Quais benefícios gera? A empresa tem o benefício de ter equipes de alta performance, o que constrói melhores resultados de forma mais eficiente, além de ter pessoas alinhadas com os objetivos empresariais.

Os liderados têm o benefício de se tornarem pessoas mais bem preparadas para lidar com as mudanças e adversidades, usando mais do seu potencial e desenvolvendo sua própria capacidade de liderança. (Di Stéfano, 2005).

Nesse desenvolvimento de aprendizagem, o autor ressalta que os liderados enfrentam certos desafios para lidar com a mudança usando mais seu potencial e suas capacidades.

Di Stefano (2005), menciona a experiência do psicólogo húngaro Csikszentmihalyi que mostra que uma das principais fontes de satisfação do ser humano está relacionada com a sua capacidade de superar desafios. É o que mostra a Figura 13.

Figura 13 - Fontes de satisfação do Ser Humano



Fonte-DI STÉFANO 2005, p. 31.

De acordo com a representação da figura 13, o autor destaca que esse funcionamento afeta até as preferências pessoais e as crenças sobre o de que se gosta ou não. Adquirindo o prazer em atividades projetadas pelas preferências, conseqüentemente se consegue o domínio gerando satisfação.

É de grande relevância que o líder possa avaliar o seu modelo de gestão, analisar se o modelo está adequado, se os seus liderados aprendem ou somente seguem as ordens. Já que se está abordando os estilos de gestão, Rhandy (2005) destaca alguns estilos diferenciados. São eles:

1. Gestão antiga e gestão de alta performance:

- Gestor dizia o que fazer e tinha as respostas
- Comandava e Controlava
- Gerenciava tarefas
- Avaliava anualmente o desempenho
- Liderava baseado somente no plano de ação

## 2. Gestão de alta performance:

- Líder coach: *coach* professor
- Ajuda no estabelecimento de visão
- Gerencia pessoas
- Feedback constante

O *coaching* tem enfoque na liderança, pois é por meio dele que o líder promove o aprimoramento e o desenvolvimento dos seus liderados. Atualmente, as empresas estão buscando desenvolver os seus funcionários, e uma das formas utilizadas é agregando o conhecimento fazendo com que os funcionários busquem o aperfeiçoamento contínuo.

O autor preconiza que o líder tem equipes mais motivadas porque o seu estilo de liderança engloba alguns fatores como, por exemplo apreciação, sentir-se parte do que está acontecendo, atitude compreensiva. Diante desse aspecto, observa-se uma troca muito mais efetiva no relacionamento profissional devido ao respeito humano.

A figura 14 ilustra o círculo virtuoso entre líder e liderado em uma relação de troca ao que se percebe a oferta que o líder faz à sua equipe.

Figura 14 - Círculo virtuoso



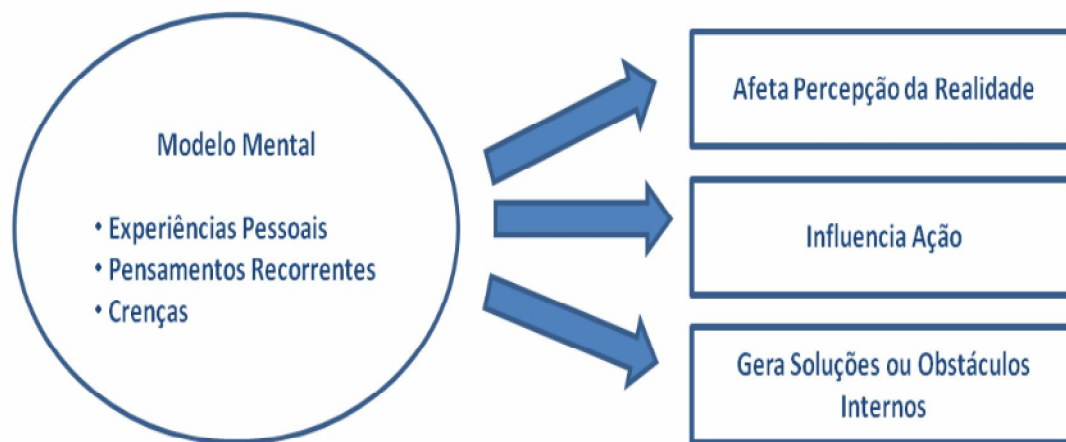
Fonte - DI STÉFANO, 2005, p.47.

Di Stéfano (2005) aborda um modelo mental que é o padrão de racionalização do indivíduo, que se demonstra na maneira que a pessoa pensa, nas palavras que ele usa, nas crenças que ela carrega, o que influencia as suas ações. Segundo o autor, os maiores obstáculos na vida do ser humano está relacionado aos frutos de seu modelo mental – da maneira que ele percebe e analisa a realidade.

O autor preconiza que o modelo mental é o filtro que utiliza para enxergar a vida. Como a vida é constituída por uma infinidade de elementos, qualquer filtro que se empregar será verdadeiro, uma vez que todo filtro ilumina apenas uma parte dos fatos, apagando as outras. O autor correlaciona o modelo pessimista do otimista, levando em consideração que o indivíduo com modelo pessimista vai conseguir ver inadequações mesmo em momentos de vitória; já o otimista vai conseguir visualizar progresso mesmo em momentos de derrota.

O *coach* percebe o seu *coachee* no momento de confronto de obstáculos notando algumas expressões ou dos pensamentos recorrentes que evidentemente demonstra como funciona o modelo mental dele. A figura 15 ilustra o modelo mental dos indivíduos.

Figura 15 - Modelo Mental



Fonte- DI STÉFANO, 2005, p. 120.

Esse modelo é fundamental para a percepção do *coach* para o desenvolvimento do seu *coachee* é uma ferramenta poderosa que tem a capacidade para ajudar o *coachee* a perceber se a maneira que ele pensa está construindo uma escada para atingir metas ou cavando a sua própria cova.

### **3.3 Análise da predisposição dos gestores avaliada segundo o estilo clássico (grid gerencial) para assimilação do programa *coaching***

Este assunto é de grande relevância para a viabilização deste trabalho, pois trata-se da análise da predisposição da liderança clássica para adequação ao enfoque moderno da liderança *coaching*.

Parte-se do pressuposto de que o estilo de liderança praticado e sedimentado na cultura da organização em estudo influencia a implantação de um programa de desenvolvimento da liderança centrado no estilo *coaching*. Com o objetivo de diagnosticar e caracterizar os estilos de liderança clássicos ainda praticados pelos gestores da organização em estudo, optou-se por utilizar o modelo de Blake e Mouton (1994), denominado *grid gerencial*.

Como já foi mencionado anteriormente, a história clássica da liderança menciona trabalhos de dois pesquisadores: Blake e Mounton (1994), sobre a grade gerencial que mostra as combinações, os estilos de liderança e seus perfis. É um instrumento muito utilizado para identificar e caracterizar os estilos de liderança. Nesse contexto, buscar-se-á neste trabalho abordar o grid gerencial como base de aplicação para o programa *coaching*.

Blake e Mounton (1994) propuseram a representação gráfica denominada grid gerencial, também intitulado grid da liderança, utilizando-se de conhecimentos das ciências comportamentais e fundamentados. Em 45 anos de pesquisa, desenvolveram um sistema integrado que representa um avanço no desenvolvimento organizacional. Ao expor os estudos de liderança da Ohio State University, apresenta-se o conceito teórico do grid gerencial. Trata-se de uma ferramenta com cinco tipos diferentes de liderança baseados na preocupação com produção (tarefa) e pessoas (relacionamento). O grid é fundamental para compreender a liderança e o comportamento organizacional. Diante do diagnóstico da liderança no *coaching*, esse modelo será aplicado para verificar a predominância do estilo do traço clássico do líder da Fundação, comparado com o estilo de líder *coach*, verificando sua compatibilidade. Será apresentada uma análise do estilo clássico em que serão apontadas as principais convergências e divergências em relação ao programa que está sendo desenvolvido: o *coaching*.

A abordagem do grid gerencial permite também ser utilizado em processos de seleção, desenvolvimento, fortalecimento e direcionamento no trabalho, além de ser motivação para os participantes.

Na análise dos sujeitos participantes do referido estudo, percebe-se que há uma predisposição para o treinamento *coaching*, considerando os indícios de liderança compatíveis com o grid gerencial: liderança de equipe e de tarefa. Essas lideranças são eficazes no processo que conduz a grade gerencial de liderança cuja compatibilidade está associada à liderança *coaching*. Nos eixos apontados pela grade, (9,9) percebe-se uma gerência de êxito e, no eixo (9,1), diz respeito ao desenvolvimento gerencial como meio de estimular as capacidades individuais de contribuir para a Organização. Como o *coaching* é um processo de liderança para

gerar desenvolvimento e aprendizado, conclui-se que a predisposição das gerências da Fundep estão sintonizadas com o programa de desenvolvimento das lideranças.

### 3.3.1 Relação de Predominâncias (Produtor/Administrador) e Princípios do *Coaching*.

A grade gerencial de Blake e Mounton (1975) destaca os eixos de liderança entre produtor e administrador. Na orientação da produção, o líder supervisiona e se coloca na realização de produção e, como administrador, ele tem liderança de êxito, equipe.

Na liderança *coaching*, os principais requisitos e competências de um líder estão relacionados com a visão ampla, bem como identificar ideias e metas, ao longo prazo e implementá-las, ter capacidade de contribuir com alternativas inovadoras e promover o aprendizado entre os seus liderados. De acordo com o grid, esses líderes classificados no eixo (9,9) têm predisposição para a liderança *coaching*, pois apresentam características compatíveis para exercer esse tipo de liderança. Partindo da liderança *coaching*, pressupõe-se que a capacidade de um bom líder é medida, principalmente, pelo sucesso de sua equipe e dos bons resultados financeiros que ela produz. Por intermédio do *coach*, o *coachee* é preparado para liderar com grandes desafios e gerar vantagem competitiva para a organização.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Caracterização do estudo

A realização deste trabalho foi baseada em pesquisa quantitativa descritiva e qualitativa, com ênfase aos critérios utilizados da amostra investigada, técnicas de elaboração e consolidação dos dados obtidos. A entrevista embasou-se em um questionário aplicado para os gerentes da Fundep, a fim de compreender como o programa foi elaborado e qual a percepção dos gestores sobre a implantação do referido projeto, além da aplicação do questionário do grid gerencial para identificação e avaliação do estilo clássico predominante nos gestores e suas predisposições para desenvolvimento do programa *coaching*.

Trata-se ainda de um estudo de caso, de acordo com Yin, citado por Roesch (1999), na medida em que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto.

A opção pelo estudo de caso permitiu uma análise detalhada sobre a predominância da liderança na Fundep, bem como os seus estilos.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, existem duas perspectivas para a realização da pesquisa: a pesquisa quantitativa e a qualitativa (RICHARDSON, 1989; ROESCH, 1999).

A pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e técnicas estatísticas. Para Richardson (1989), essa modalidade caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independentemente de sua complexidade.

Já a pesquisa qualitativa considera que há uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. Nesse tipo de pesquisa, conforme Godoy (1995) e Richardson (1989), os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco desse tipo de pesquisa.

O método de estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais.

## 4.2 Sujeitos de pesquisa

O estudo de caso realizou-se por meio de aplicação de questionário de questionários considerando o universo dos gestores da Organização que foram submetidos ao programa *coaching*. Esses sujeitos são constituídos por superintendente, assessores e gerentes, perfazendo um total de 21 gestores os quais participaram da pesquisa.

## 4.3 Coleta, análise e tratamento dos dados

Este capítulo descreve os resultados do levantamento realizado sobre a predominância dos estilos de liderança mediante o grid gerencial de Blake e Mounon(2000), de acordo com o Programa *Coaching* na Fundação de Desenvolvimento de Pesquisa, tendo como fonte os dados obtidos na pesquisa. As análises foram embasadas nas abordagens descritas no grid gerencial, dos autores Blake e Mounon(1976).

Os dados coletados por intermédio da aplicação de questionários foram analisados por intermédio de *software* estatístico e da análise de conteúdo (no caso das entrevistas).

Adotou-se como instrumento de coleta de dados para a parte quantitativa da pesquisa um questionário composto de questões mensuradas por intermédio do modelo de Blake e Mounon(2000), o grid gerencial, e também de acordo com o roteiro apresentado pela empresa de consultoria Soraya Gervário (*Coach*).

Ressalta-se que a opção por esse instrumento de pesquisa, entre outros existentes, foi fundamentada nos objetivos gerais e específicos do trabalho.

No intuito de facilitar a compreensão do contexto no qual foi realizado o estudo de caso, será feita uma breve apresentação da Organização na qual o trabalho foi desenvolvido.

### 4.3.1 Perfil da amostra pesquisada

A amostra pesquisada constituiu-se de 21 gerentes, cujo perfil dos sujeitos de pesquisa foi assim composta: um superintendente, treze gerentes e sete assessores.

- ❖ um superintendente de operações
  
- ❖ seis assessores (Assessoria Jurídica, Assessoria de Relações Institucionais, Assessoria de Comunicação, Assessoria de Gestão de Pessoas, Assessoria de Planejamento e Auditoria Interna).
  
- ❖ Uma gerência de atendimento a projeto contendo cinco gerentes para atendimento às demandas da UFMG e projetos externos.
  
- ❖ Um gerente de negócio
  
- ❖ Um gerente de concursos
  
- ❖ Um gerente de importação
  
- ❖ Um gerente de compras
  
- ❖ Um gerente de Pessoal
  
- ❖ Um gerente financeiro
  
- ❖ Um gerente de projetos especiais
  
- ❖ Um gerente de propostas

#### 4.3.1.1 *Assessoria de comunicação*

Apoiar a Fundep na realização de sua missão institucional, por meio do planejamento e da execução de políticas de comunicação, fortalecendo a

disseminação de informações, redirecionando e consolidando a imagem da Fundação.

#### *4.3.1.2 Assessoria de gestão de pessoas*

Assessorar a Fundep no alcance de seus objetivos, por meio de ações voltadas para a gestão de pessoas, bem como zelar pela qualidade de vida no trabalho.

#### *4.3.1.3 Auditoria interna*

Antever pontos de fragilidade de controle, a fim de contribuir para a melhoria nos processos de trabalho, com vistas à otimização dos recursos tecnológicos e financeiros da Fundação.

#### *4.3.1.4 Assessoria de planejamento*

Assessorar o Conselho Diretor da Fundep na gestão estratégica por meio de aplicação de métodos de planejamento, definição de diretrizes e gestão de projetos internos, da realização de estudos e análises de desempenho organizacional, da gestão da qualidade e informação, contribuindo para a busca da sustentabilidade da Fundação.

#### *4.3.1.5 Assessoria de relações institucionais*

Apresentar e representar institucionalmente a Fundep, com o objetivo de prospectar novos parceiros, retomar parcerias inativas e fidelizar atuais parceiros, por meio de visitas institucionais e participação em eventos, promovendo o relacionamento institucional com públicos de interesse da Fundep, visando a consolidar o trabalho atual e abrir novas frentes de trabalho.

#### 4.3.1.6 *Assessoria jurídica*

Contribuir juridicamente para a busca da sustentabilidade da Fundep, por meio do alcance da segurança institucional, além de orientar a fundação em todos os procedimentos institucionais que envolvam aspectos jurídicos de relevância, bem como defender a Fundação nos processos judiciais e administrativos de que esta seja parte.

#### 4.3.1.7 *Gerência de concursos*

Promover a gestão de concursos e processos seletivos com sustentabilidade financeira, atuando com qualidade, segurança, sigilo e ética, de acordo com as prioridades de ação da Fundep e da contratante.

#### 4.3.1.8 *Gerência de compras*

Suprir as demandas dos projetos com bens, serviços e insumos, adequados às diferentes necessidades, atendendo às legislações vigentes e buscando os melhores prazo de execução, preço, qualidade e condição de pagamento.

#### 4.3.1.9 *Gerência de importação*

Atender às demandas de negócios internacionais, prestar consultoria sobre comércio exterior e câmbio, de forma eficiente, observando a legislação vigente e atendendo a expectativa dos parceiros e coordenadores de projetos, buscando ser referência nacional nessa área.

#### 4.3.1.10 *Gerência financeira*

Executar com qualidade as movimentações financeiras por meio dos registros das transações, evitando prejuízos, promovendo o desenvolvimento das pessoas e o trabalho em equipe.

#### 4.3.1.11 *Gerência de pessoal*

Oferecer serviços altamente qualificados na administração de pessoal, com atendimento de referência, contribuindo para a valorização das pessoas, garantindo o padrão de qualidade e a satisfação dos parceiros e colaboradores da Fundep.

#### 4.3.1.12 *Gerência de TI*

Suprir a Fundep de soluções tecnológicas informacionais para viabilizar o alcance dos seus objetivos fornecendo para os gestores internos e parceiros as ferramentas necessárias ao cumprimento de suas tarefas, trazendo inovação, segurança e agilidade.

#### 4.3.1.13 *Gerência de projetos especiais*

Executar a gestão administrativo-financeira dos projetos considerados especiais pela Direção da Fundep e que demandam gerenciamento diferenciado devido à sua importância estratégica para a fundação e UFMG, desenvolvendo processos de trabalho que visem à correta utilização dos recursos financeiros, humanos e materiais, garantindo a satisfação dos parceiros e da sociedade.

#### 4.3.1.14 *Gerência de propostas*

Assessorar a elaboração e tramitação das propostas prospectadas, incluindo o conhecimento do *modus operandi* dos financiadores nacionais e internacionais, buscando a qualidade, sustentabilidade e segurança institucional da Fundep.

#### 4.3.1.15 *Gerência de negócios*

Prospectar e negociar novas oportunidades buscando a sustentabilidade para a Fundep com foco na qualidade, segurança institucional e jurídica e oferecer aos parceiros soluções em projetos.

O universo de gerentes que responderam essa pesquisa foi submetido ao Programa *Coaching*, uma iniciativa da instituição para o aprimoramento e o desenvolvimento das lideranças.

## 5 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo contém a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa, com ênfase nas constatações e aspectos peculiares levantadas a partir da pesquisa realizada com a amostra dos gerentes, assessores e superintendente da Fundação.

A tabela I mostra um comparativo do grupo de participantes da amostra dos estilos de liderança predominantes.

Tabela 1  
Amostra do comparativo do Grupo de Participantes por Estilo – IEP

1) Comparando a Amostra		
Estilo	Quantidade	%
Administrador	8	38
Empreendedor	1	4,8
Produtor	8	38
Integrador	1	4,8
Equilíbrio	3	14,3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

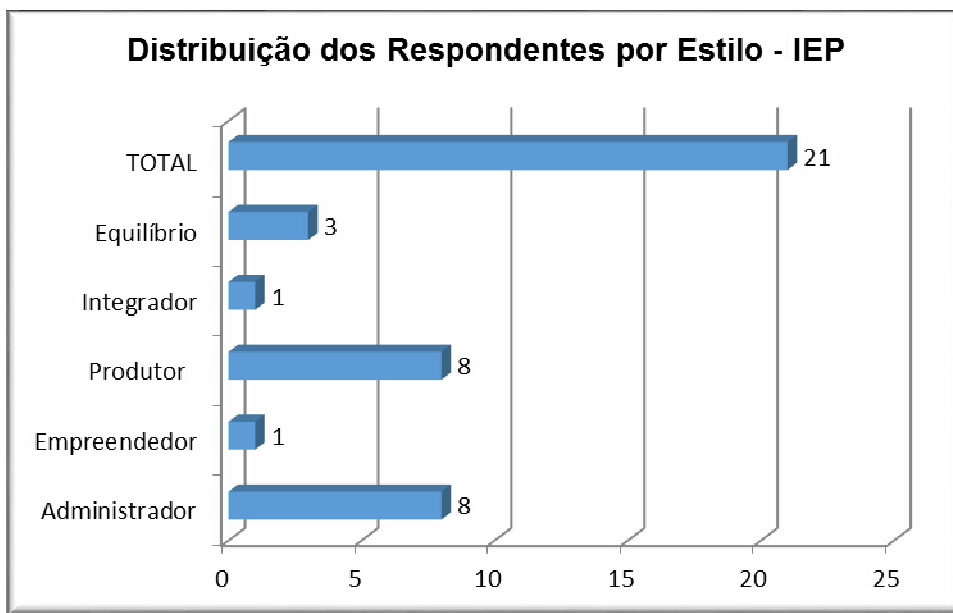
Fonte-Elaborada pela autora do TCC.

Com base no resultado da pesquisa, a tabela 1 indica o grupo de participantes por estilo de liderança sob a ótica do IEP e do Grid Gerencial. Pode-se constatar que os estilos administrador e produtor empataram com um percentual de 38.

No que se refere aos estilos empreendedor e integrador, observa-se apenas uma predominância destes.

Já três respondentes do grupo destacam-se com igual intensidade entre administrador e produtor (dois casos).

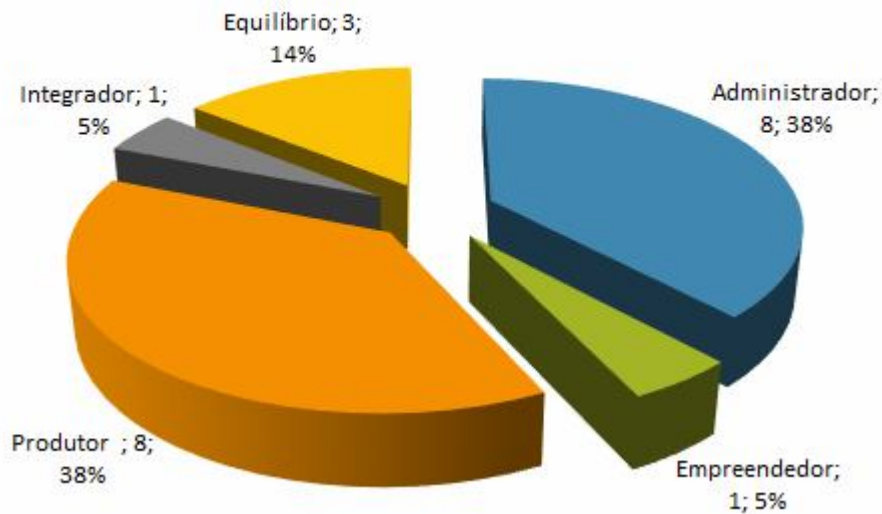
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por estilo



Fonte-Elaborado pela autora do TCC.

Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por estilo

### Distribuição dos Respondentes por Estilo - IEP Participação Relativa



Fonte- Elaborado pela autora do TCC

O gráfico 2 mostra a igualdade nos estilos administrador e produtor na distribuição dos respondentes. Os gestores que estão inseridos nos estilos produtor e administrador perfazendo um percentual de 8% dos respondentes têm perfis compatíveis para o *coaching*.

Predominância, na amostra, do estilo administrador e do estilo produtor considerando o IEP, corresponde no grid, ao perfil de liderança equipe(9,9) e ao estilo tarefa no grid gerencial. O modelo equipe (9,9) conjuga metas de produção com as necessidades das pessoas.

Assegura o envolvimento dos funcionários e de suas ideias na seleção de estratégias de trabalho promovendo a integração eficaz e o compromisso com os resultados. Blake e Mouton (2000, p.89) ressaltam que [...] o líder (9,9) tem um grande desejo de contribuir para o sucesso da organização e inspira os demais com a sua atitude espontânea, sincera e entusiasmada.

A tabela 2 e o gráfico 3 representam a média por estilo considerando o IEP. Nas predominâncias de estilo administrador e produtor, a média é considerada eficaz e corresponde à liderança de equipe.

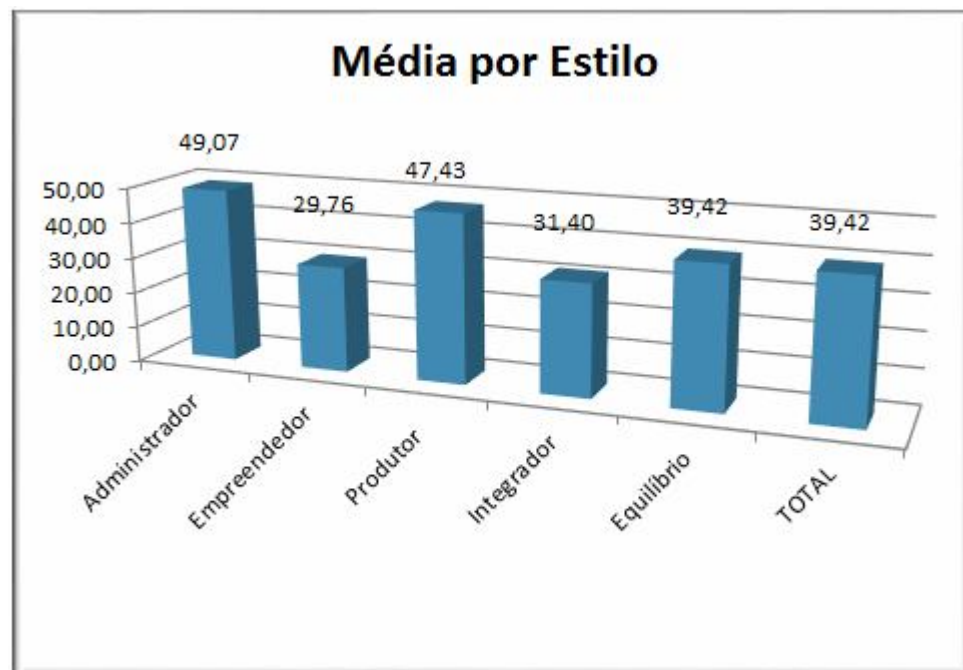
Sob a análise do *coach*, esses dois estilos correspondem aos requisitos altamente compatíveis com a liderança *coaching*.

Tabela 2  
Média por Estilo – IEP

<b>Estilo</b>	<b>Média (pontos)</b>
<b>Administrador</b>	49,07
<b>Empreendedor</b>	29,76
<b>Produtor</b>	47,43
<b>Integrador</b>	31,40
<b>Equilíbrio</b>	39,42
<b>Total</b>	39,42

Fonte-Elaborada pela autora do TCC.

Gráfico 3 - Caracterização da amostra por média de estilo



Fonte-Elaborado pela autora do TCC.

O gráfico 3 mostra que não houve predominância nos estilos empreendedor e integrador. Esses estilos referenciados são características de outro tipo de liderança (gerência) mais avançado (talentos) – Mentor (*mirror*) o degrau acima do programa *coaching*.

Em princípio, considerando os dados e as constatações efetuadas até aqui, pode-se afirmar que a predisposição para implantação de programas T&D para desenvolvimento das habilidades gerenciais visando o exercício de uma gerência eficaz pressupõe a presença dos estilos administrador ou líder equipe que deve ser associada ao estilo produtor (resultados organizacionais).

Os dados permitem também afirmar que a presença de poucos gestores com perfil integrador (4,8%) pode ser um indicador de que existe a necessidade de desenvolver habilidades de liderança relacionadas aos aspectos comportamentais na Instituição em análise.

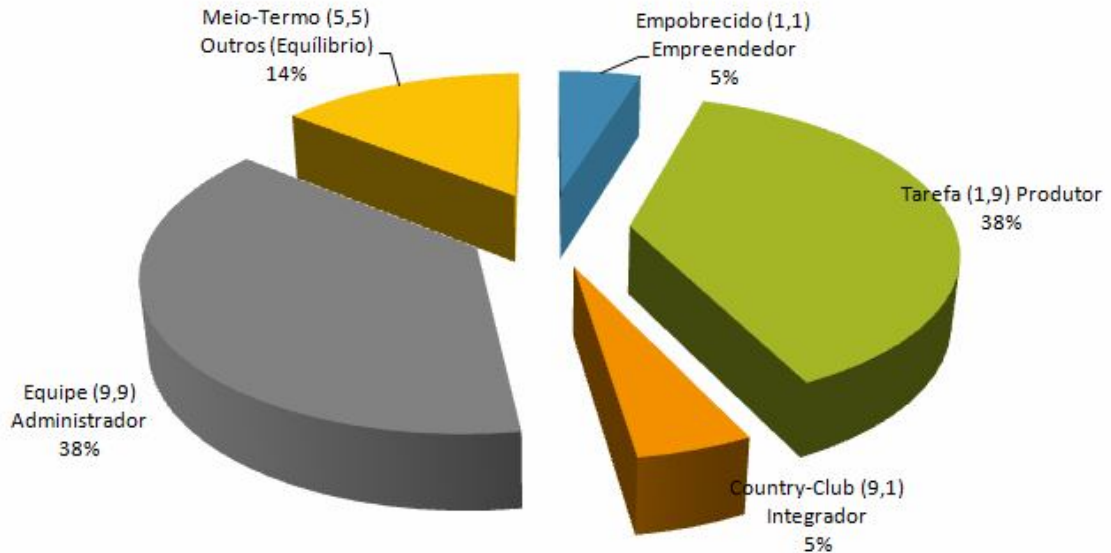
Ao se comparar os instrumentos que fundamentaram este trabalho, pode-se constatar que a maioria dos respondentes apresentou com predominância os estilos tarefa e equipe (grid gerencial). No caso do Inventário de Estilo Pessoal (IEP), tais estilos correspondem aos de produtor e administrador, como pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3  
Correspondência de Estilos (GRID Gerencial x IEP)

<b>GRID</b>	<b>IEP</b>	<b>%Respondentes</b>
<b>Total:</b>	-	-
<b>Tarefa (1,9)</b>	Produtor	38
<b>Equipe (9,9)</b>	Administrador	38
<b>Meio Termo (5,5)</b>	Outros (Equilíbrio)	14,3
<b>Country-Club (9,1)</b>	Integrador	4,8
<b>Empobrecido (1,1)</b>	Empreendedor	4,8

Fonte-Elaborada pela autora do TCC.

Gráfico 5 - Mostrando a correspondência de estilos (GRID x IEP)

**Correspondência de Estilos (GRID Gerencial X IEP)**

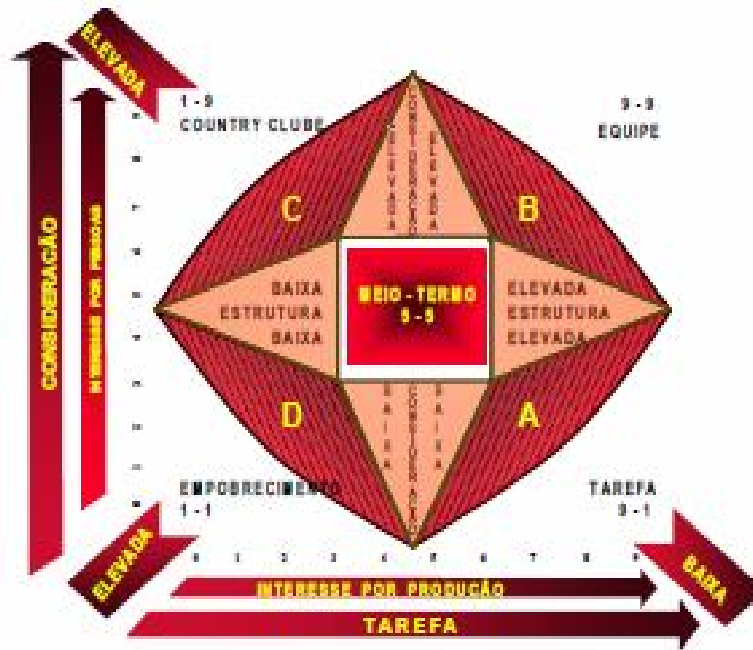
Fonte: Elaborado pela autora do TCC.

Pode-se verificar, ainda, que há predominância dos estilos produtor e administrador. Esses estilos apresentam compatibilidade para desenvolver liderança *coaching*.

Com o objetivo de identificar os estilos de liderança na Fundep, adotou-se o modelo de Blake e Mouton (1978). A figura 11 representa a sistematização do estilo gerencial de liderança, instrumento de pesquisa utilizado por meio de questionário para identificar a predominância dos estilos para compatibilidade com o coaching. Vale ressaltar que os trabalhos desses pesquisadores já foram consolidados em diversos países e tem aceitação nos negócios e em todos os níveis profissionais e acadêmicos. O grid foi utilizado como instrumento juntamente com o IEP para investigar as lideranças da Fundep com características para se tornar líder coach. O grid, quando de sua concepção foi testado para verificar o perfil de liderança na Fundação, bem como, predisposição para o coaching.

Essa abordagem traça o modelo que permite valorizar a preocupação com a tarefa e pessoas, o que de certa forma, coincide com a proposta dos autores em vincular esses atributos a liderança tradicional com o coaching.

Figura 16 - Modelo de Blake e Mounton



Fonte: Moraes (2005)

Os autores Blake e Mounton (2005) desenvolveram esse método de treinamento e liderança difundido no ano de 1960. É uma ferramenta que repercute até os dias atuais, sendo utilizada nas organizações como modelo de referência.

A figura aponta os tipos de liderança com base no grid gerencial descrevendo os seus estilos. Na instituição estudada, o modelo foi aplicado para investigar os tipos predominantes e predisposições de liderança para o programa coaching com abordagem no GRID e IEP.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa explorou a investigação dos perfis dos gestores da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa – Fundep, sob a ótica do Grid Gerencial de Blake e Mounton, descrevendo suas predisposições para o sucesso na implementação do programa Coaching na organização.

Realizou-se uma análise de resultados obtidos mediante os objetivos propostos no trabalho, indicando também, algumas recomendações sem o intuito de esgotar o tema e oferecer à organização contribuições relevantes para o exercício da liderança.

Quanto ao objetivo principal de se investigar as competências e predisposições dos gestores para a adequação do programa coaching, evidencia-se a predominância dos estilos produtor e administrador representados no Grid Gerencial, tendo compatibilidade com o programa coaching na Fundação.

De acordo com a análise dos dados, os 21 gerentes entrevistados na referida pesquisa estes classificados como gerentes, assessores e superintendente na identificação desse estudo, apresentam estilo de liderança diverso sendo os estilos administrador e produtor com tendência à predisposição para ter sucesso no Programa coaching compatível com a liderança coaching, de acordo com o Grid Gerencial – Liderança de equipe (9,9) – que é caracterizada, segundo Blake e Mounton (2000), pelos resultados que provém do empenho pessoal; a interdependência através de “interesse comum” pelos objetivos da organização produz a relação de confiança e respeito. Para esses autores, as orientações para as pessoas e para a produção atingem um máximo.

Ainda sob a perspectiva de Blake e Mounton (1976), o Estilo Gerencial (9,9) mostra uma forte orientação para a produção (9) combina-se com uma forte orientação para pessoas.

Nesse aspecto da liderança descrita pelos autores referenciados, evidencia-se que esse estilo está diretamente associado ao líder-coach.

Di Stéfano (2005) cita a importância do papel do líder *coach* – é um parceiro estratégico – proporciona o que falta, parceria de soluções para problemas complexos (espírito de generosidade). Esse líder *coach* avalia o que está faltando para que sua equipe consiga atingir os seus resultados. Ele proporciona situações de aprendizado, seja para desenvolvimento de competências pessoais, seja para técnicas.

O referido autor afirma ainda que o modo de humanizar as empresas em ambientes de alta performance é gerar aprendizado. O líder *coach* é um estilo de liderança humanizado e eficiente para criar equipes e organizações de alta performance.

Para ele, o líder *coach* é um parceiro estratégico que proporciona situações de aprendizado, transforma modelos mentais (conjunto de crenças e padrões de pensamento) ao manter o questionamento permanente em crenças, sustentando e apoiando o desenvolvimento pessoal e a estratégia organizacional.

Já, na visão de Ulrich et. al. (2000), os trabalhos sobre liderança têm focado principalmente as capacidades organizacionais, a flexibilidade, um líder voltado para valores, direcionado para a missão, com o levantamento de inúmeros fatores envolvidos no fenômeno.

Assim, um dos construtos da liderança alinhado com o aprendizado é o *coaching*. A liderança *coaching* está relacionada com a performance de avaliação por intermédio do grid gerencial. Por meio da grade gerencial de Blake e Mounon (2000), é possível identificar os estilos e perfis de liderança com a prática do *coaching*.

Com o estudo aplicado para os gerentes como sujeitos de pesquisa percebe-se, ainda, que a Organização tem investido em programas de aperfeiçoamento das lideranças e continuidade em treinamento e desenvolvimento de líderes como *coachs* e os treinandos do programa, na sua maioria apresentam características de liderança compatíveis com o que se espera de um gerente *coach*. A proposta de analisar características da liderança sob a égide do trabalho de Blake e Mounon(2000) possibilitou uma associação de estilos que podem contribuir para a

formação do perfil gerencial compatível com as intenções de desenvolvimento organizacional da Fundação.

Portanto, a comparação e equivalência dos estilos tratados nos dois trabalhos (grid gerencial e programa *coaching*), revela-se como estudo de predisposição para alcance dos resultados do investimento realizado no treinamento e na capacitação hoje implementado na Empresa em análise.

A instituição pesquisada revelou que há predominância dos estilos produtor e administrador compatíveis com o programa *coaching* cujas competências dos gestores são requisitos de *coach*. Além disso, o programa desenvolvido contribuiu para a Instituição conhecer os seus líderes e se os mesmos têm perfis para exercer a liderança como *coach*. Nesse enfoque, os líderes apresentam habilidades para a liderança *coaching* e estão aptos para gerenciar equipes de alta performance, o que norteia o desenvolvimento e aprendizagem para os seus liderados. Considerando a liderança *coaching*, os líderes que receberam o treinamento *coaching* na Fundação têm potencial para ampliar sua produtividade e desenvolver equipes de trabalho para gerar bons resultados, tanto para o grupo, quanto para a Instituição.

Outro aspecto do programa constatado na pesquisa é que alguns respondentes ainda confundem a metodologia de treinamento e acreditam em alguns mitos. Não se forma líder *coach* com apenas algumas dicas e poucas aulas. O processo é complexo, e um programa completo de *coaching* envolve supervisão e práticas de atendimento. Além disso, é necessário estudar profundamente a estrutura conceitual e considerar no processo o treinamento vivencial. A realidade organizacional envolve outras variáveis apresentadas que, segundo Di Stéfano (2008) algumas delas podem ser enfatizadas tais como: as apresentadas que, segundo, alguns deles parecem mitos. São elas: aconselhamento, consertar comportamentos problemáticos, bronca, *coaching* demanda tempo, o *coaching* busca aumento e outros benefícios, é intuitivo e não funciona ou é modismo. Na realidade, o líder *coach* tem um papel em contribuir para que sua equipe seja capaz de resolver os problemas por si mesma. O profissional *coach* auxilia a expandir o leque de respostas individuais da pessoa e treina os outros membros da equipe de trabalho para aumentar suas escolhas diante de circunstâncias profissionais e pessoais. Portanto, o objetivo do *coach* é gerar aprendizado, além de desenvolver potencialidades e competências.

Em princípio, conclui-se que o programa *coach* da Fundep foi encaminhado no que se refere ao potencial dos participantes.

Finalmente, acredita-se que a questão básica que norteou os estudos foi respondida e eficaz no que se refere à predisposição dos gestores da Fundação para absorção de um programa de liderança *coaching*.

Constata-se que, para uma liderança tornar-se eficaz, é necessário que o líder tenha clareza da situação que se quer influenciar, para avaliar o grau de maturidade do seu subordinado e escolher o estilo ideal para aquela situação.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_, Cecília W. **Psicodinâmica da vida organizacional**. Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com as pessoas**: a inteligência interpessoal aplicada. São Paulo: Planeta, 2003.

ARAUJO G.; GARCIA Adriana, **Gestão de Pessoas Estratégias e Integração Organizacional**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas 2009.

ARAÚJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

ARAUJO, G.; GARCIA Adriana, **Gestão de Pessoas Estratégias e Integração Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**: estratégia e integração organizacional. São Paulo, Atlas, 2006.

AZEVEDO, C.S. **Liderança e Processos Intersubjetivos em Organizações Públicas de Saúde**. Ciência e Saúde Coletiva, [S.l], v.7, n.2, p.349-361, 2002.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York; The Free Press, 1985.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985

BENNIS, Warren G.; NANUS Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira Liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Bernard, M. Bass, Bruce J. Avolio. **Transformational leadership development**:  
BLAKE, Robert R., MOUNTON, Jane S. A. **O grid gerencial III**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

Blake, Robert R., Mouton, Jane S.A. **O Grid Gerencial**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

Blake, Robert R., Mouton. **O Grid Gerencial**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1975.

BLAKE, Robert R; MOUTON, Jane S.A. Estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

Burns, J.M (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

CARLYLE, T. *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. Berkeley: University of California Press, 1842

CASE, B. Leadership behavior in Sport: a field test of the situational leadership theory. *Internacional Journal of Sport. Psychology*, v.18,1987.

Chelladurai P (2001). *Managing organizations for sport & physical activity: a systems perspective*. Scottsdale, Arizona: Holcomb hathaway, Publishers.

DI STÉFANO, Rhandy. **O líder coach**. Líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: líderes criando líderes**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Disponível em: <http://www.ociocriativo.com.br>. Acesso em: 10 Jul.2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996. exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FERREIRA, Margarida Rodrigues, MONTEIRO, Rosa Lúcia Moreira. **Coaching para Desenvolvimento de Equipes aplicado no TCU**, 2007. 56 f. monografia Fundação Instituto de Administração Programa de Pós Graduação Gestão de Pessoas. Brasília.

FIEDLER, Fred. E. **Theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIELDER, Fred E. e CHEMERS, Martin. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: USP, 1981. 154p.

FLEISHMAN Harris. Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personel Psychology*, 1962.

FUNDEP, **Organograma da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa** Disponível em: <[http://intranet/index\\_nova.asp](http://intranet/index_nova.asp)> acesso em 10.07.2013.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, abril de 1995.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H, **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. São Paulo: GMT. Editora GMT 2004.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho**: Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAPIERRE, Laurent. Imaginário e Liderança – na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo: Atlas, 1995.

LEWIN, Field. *Theory in Social Science*, New York: Harper & Row, 1997.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*.

LYONS, L.O coaching no cerne da estratégia. In: Goldsmith, M. et. al. *Coaching: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, 1990.

MARQUES, Roberto. **Instituto Brasileiro de Coaching**. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br>, acesso em 02/11/2012.

MATOS, Francisco Gomes. **Visão e Ação Estratégica**. 2ª edição: São Paulo Prentice Hall, 2002. 159 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

O'NEILL, MARY BETH. *Coaching – treinando executivos*: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2000.

PIMENTA, Cleuza L. **Liderança nas Grandes Empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte: Estudo Comparativo do Estilo de Liderança Feminino e Masculino, segundo modelo de Blake e Mouton**. (Dissertação de Mestrado) 2006. p.115. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, MG.

REDDIN, Willian James. **Administração por objetivos**: o método 3D. São Paulo: Atlas, 1978.

REDDIN, Willian James. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1981.

RHANDY, Di Stéfano. **O Líder Coach** Líderes Criando Líderes. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (7ª ed). London: Prentice-Hall International

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de Administração**: São Paulo Prentice Hall, 2004.

ROBERTS, Wess. **Segredos de Liderança de Átila, o Huno**. São Paulo: Nova Cultural, 1989. p. 13.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed.São Paulo: Atlas, 2005.

ROLLINSON, Derek, et.al. **Organizational behavior and analysis**: na integrated approach. London: Addison-Wesley, 1998.

SCHEIN, E. **Coaching e consultoria: os dois são a mesma coisa?** In: Goldsmith, M. et. al. Coaching: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Seminário de Solução do Problema – Inventário de Estilo Pessoal, Material didático de curso CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais – 1984.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende, Tradução de OP Traduções. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SERPA, S. O treinador com o líder: panorama actual da investigação. **Ludens**. 12, 1990. 312p.

SLATER Robert. **Jack Welch os segredos da liderança**. 3.ed: Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, W.H. Como escolher um padrão de liderança. Harvard Business Review, Los Angeles, v.26, n.2, p.mar/abr.1958.

ULRICH et. al. **Liderança orientada para resultados**. Como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WEIHRICH, Heinz e KOONTZ, Harold. Management: a global perspective. 10. ed.New York : McGraw-Hill,1994.

WHITMORE, John. **Coaching para performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Prezado (a) colega,

Sou aluna do *Curso de Gestão Estratégica de Pessoas do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais/CEPEAD*. Estou realizando uma pesquisa cujo tema é *Liderança e Coaching*. Esta pesquisa tem como objetivo central descrever o perfil dos gestores da Fundep sob a ótica do Grid Gerencial de Blake & Mouton, analisando as predisposições para o sucesso na implementação do Programa *coaching* na organização em estudo.

Os dados coletados na pesquisa destinam-se à obtenção de título da conclusão da Pós-Graduação e serão obtidos junto aos gestores da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa – (FUNDEP) com o conhecimento e aprovação da presidência.

Você está convidado a fazer parte da amostra desta referida pesquisa.

Trata-se de trabalho de cunho acadêmico, e suas informações serão utilizadas apenas para fins científicos.

Portanto, não há necessidade de identificação do respondente e os dados obtidos serão analisados em termos globais.

Aproveito para agradecer a sua colaboração para a realização e sucesso desse estudo e coloco-me à sua disposição para quaisquer outros esclarecimentos que se fizerem necessários.

**Jaques Lene Ribeiro Badaró**

Orientanda

**Professor Dr. Antônio Del Maestro Filho**

Orientador

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO

#### EU PREFIRO

- 1a.( ) Tomar decisões após descobrir o que os outros pensam  
1b.( ) Tomar decisões sem consultar os outros
- 2a.( ) Ser considerado imaginativo ou intuitivo  
2b.( ) Ser considerado factual e preciso
- 3a.( ) Tomar decisões sobre pessoas na organização baseado em dados disponíveis e análises sistemáticas de situações  
3b.( ) Tomar decisões sobre pessoas na organização baseado em empatia, sentimentos e compreensão de suas necessidades e valores.
- 4a.( ) Aceitar compromissos que outros desejam  
4b.( ) Forçar a obtenção de compromissos definitivos
- 5a.( ) Ficar só e pensar em silêncio  
5b.( ) Estar ativa e energicamente com as pessoas
- 6a.( ) Usar métodos que considero efetivos para a realização do trabalho  
6b.( ) Tentar pensar num novo método de realizar tarefas quando as confronto
- 7a.( ) Tirar conclusões a partir de análises lógicas, desapaixonadas e cuidadosas, passo a passo  
7b.( ) Tirar conclusões a partir do que sinto e penso a respeito da vida e das Pessoas, com base em experiências passadas.
- 8a.( ) Evitar o estabelecimento de prazos fatais  
8b.( ) Estabelecer um programa e ater-me a ele
- 9a.( ) Conversar um pouco e então refletir sobre o assunto  
9b.( ) Conversar livremente por muito tempo e refletir mais tarde
- 10a.( ) Pensar sobre possibilidades  
10b.( ) Lidar com realidades
- 11a( ) Ser visto como uma pessoa que pensa  
11b( ) Ser visto como uma pessoa que sente
- 12a( ) Considerar longamente todos os ângulos possíveis, antes e depois de tomar uma decisão  
12b( ) Obter a informação de que preciso, considerá-la por instantes e então, tomar uma decisão razoavelmente rápida e firme.

- 13a.( ) Pensamentos e sentimentos interiores que os outros não podem ver  
13b.( ) Atividades e acontecimentos a que os outros se juntem
- 14a.( ) O abstrato e o teórico  
14b.( ) O concreto e o real
- 15a.( ) Ajudar os outros a explorar seus sentimentos  
15b.( ) Ajudar os outros a tomar decisões lógicas
- 16a.( ) Mudanças e a manutenção de opções em aberto  
16b.( ) Previsibilidade e o conhecimento prévio
- 17a.( ) Comunicar pouco de meus pensamentos e sentimentos interiores  
17b.( ) Comunicar livremente meus pensamentos e sentimentos interiores
- 18a.( ) Possíveis visões de conjunto  
18b.( ) A disponibilidade dos fatos em detalhe
- 19a.( ) Usar senso comum e persuasão ao tomar decisões  
19b.( ) Usar dados, análise e raciocínio para a tomada de decisões
- 20a.( ) Planejar antecipadamente, baseado em projeções  
20b.( ) Programar ações, à medida que as necessidades surjam, pouco antes de implementar os planos
- 21a.( ) Conhecer novas pessoas  
21b.( ) Ficar só ou com uma pessoa que bem conheça
- 22a.( ) Ideias  
22b.( ) Fatos
- 23a.( ) Convicções  
23b.( ) Conclusões verificáveis
- 24a.( ) Manter apontamentos e notas sobre os compromissos em agendas e cadernos o mais possível  
24b.( ) Usar agendas e cadernos o mínimo possível (embora possa usá-los)
- 25a.( ) Discutir uma nova questão, ainda não considerada, em toda a extensão num grupo  
25b.( ) Resolver questões na minha cabeça e, só então, compartilhar os resultados com outras pessoas.
- 26a.( ) Levar a efeito, com precisão, planos cuidadosamente elaborados e detalhados  
26b.( ) Bolar planos e estruturas sem, necessariamente, concretizá-los
- 27a.( ) Pessoas lógicas  
27b.( ) Pessoas sensíveis

28a ( ) Ser livre para fazer coisas no impulso do momento

28b ( ) Conhecer bem e antecipadamente o que se espera de mim

29a.( ) Ser o centro das atenções

29b.( ) Ser reservado

30a.( ) Imaginar o que não existe

30b.( ) Examinar detalhes do que existe

31a.( ) Experimentar situações, discussões e movimentos carregados de emoções

31b.( ) Usar minha habilidade de analisar situações

32a.( ) Iniciar reuniões no horário estabelecido

32b.( ) Iniciar reuniões quando todos estiverem confortavelmente instalados e prontos.

Respondido o questionário, transcreva os escores dados a cada item nos espaços em branco a seguir. Tome cuidado ao checar os pares a e b, assegurando-se de que registrou o escore no espaço correspondente. Some, então, os escores de cada coluna.

**A soma das colunas (I + E), (N+S), (T+F), (P+J) deve ser 40 (quarenta). Caso não seja, refaça os cálculos.**

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### INVENTÁRIO DE ESTILO PESSOAL

Trata-se de um questionário que possibilita ao participante identificar seu tipo de personalidade e compreender como o seu estilo pessoal de pensar e agir influencia o pensamento e ação dos outros em uma organização. O I.E.P permite, também, identificar os pontos fracos e fortes do estilo pessoal.

A identificação do estilo é feita mediante quatro pares de dimensões: introversão x extroversão, intuição x sensação, pensamento x sentimento e percepção x julgamento.

Esse modelo foi desenvolvido a partir dos estudos de JUNG sobre os símbolos oníricos tais como a mandala, o círculo mágico, a rosa de ouro etc. que se caracterizam por uma divisão em 4, ou múltiplos de 4, como, por exemplo, as pétalas da flor.

Constitui uma tipologia que explica a personalidade como um ponto de encontro do nosso consciente (intuição e pensamento) com o nosso inconsciente (sensação e sentimento). A essas duas dimensões (intuição x sensação, pensamento x sentimento), os autores do I.E.P acrescentaram outras duas (percepção x julgamento e introversão x extroversão).

O resultado do I.E.P. indica um maior uso do hemisfério cerebral direito ou esquerdo, maior incidência das nossas ações conscientes ou dos nossos motivos inconscientes; do nosso lado masculino ou do nosso lado feminino. Um uso mais balanceado das quatro dimensões favorece a criatividade. Por essa razão, devemos desenvolver mais nossos pontos fracos se quisermos ser criativos.

Este inventário indica, ainda, a necessidade de haver na equipe pessoas com diferentes estilos, a fim de que o planejamento do trabalho possa se beneficiar com diferentes pontos de vista.

Assim como as pessoas têm diferentes formas de pé e dedos, também apresentam diferentes formas de personalidade. Da mesma forma que o formato do pé de uma pessoa não é certo ou errado, sua personalidade não pode ser considerada como certa ou errada.

Portanto, o objetivo deste instrumento é fornecer-lhe um quadro do seu estilo pessoal que, mesmo sendo diferente do estilo de outras pessoas, em nada se relaciona com saúde mental.

O I.E.P tem ainda o propósito de ajudar a pessoa a se conhecer melhor e aos outros.

É constituído de 12 itens arranjados em pares **a** e **b**, em que cada membro do par mede a sua preferência.

Avalie sua preferência para cada item atribuindo-lhe um escore de **0** a **5**. O zero (0) significa que você se sente contrário ao item, ou muito inclinado ao lado oposto do par. Cinco (5) significa que você prefere **fortemente** o item, ou rejeita o outro membro do par.

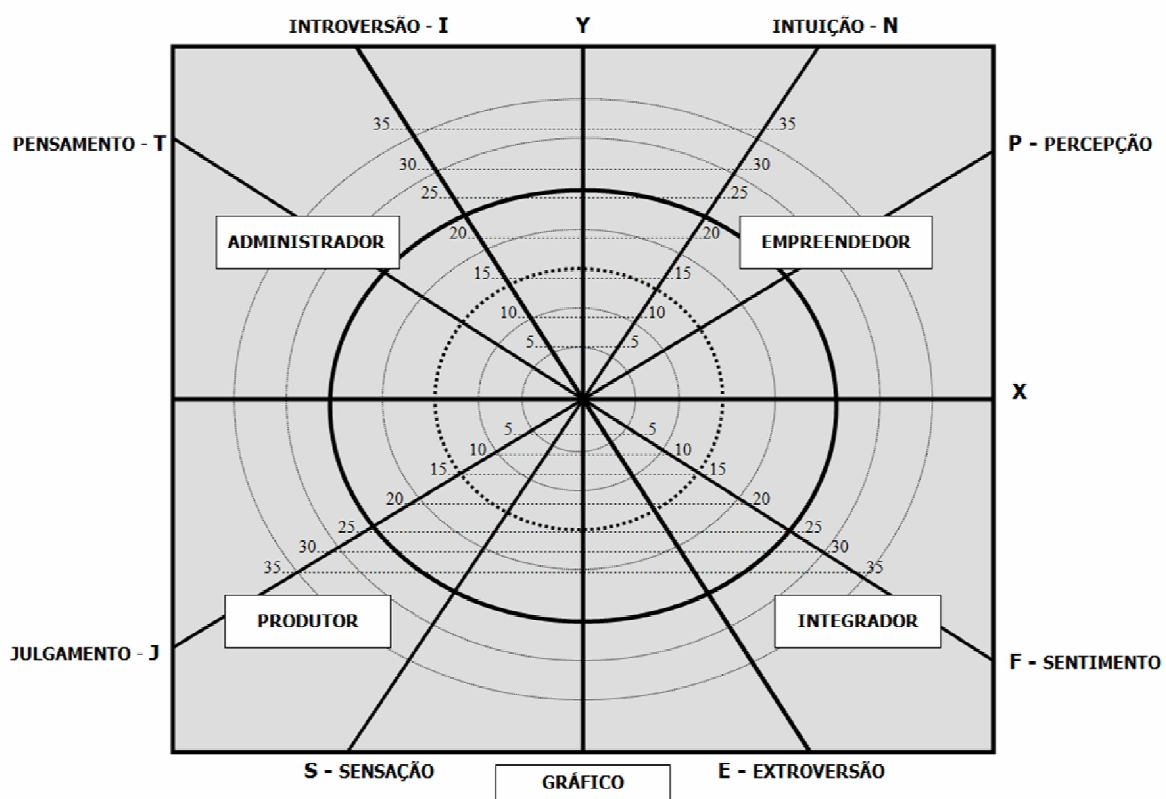
### **OBSERVAÇÕES IMPORTANTES:**

1. Os escores para os pares a e b devem, portanto, **somar 5** (cinco), como, por exemplo, (0 e 5, 1 e 4, 2 e 3 etc).
2. **Não devem** ser utilizados números fracionários como, por exemplo,  $3\frac{1}{2}$ ,  $2\frac{1}{2}$  etc.
3. Os pontos deverão ser distribuídos da **maneira que somos realmente e não da forma como gostaríamos de ser.**

4. Conferir o lançamento dos pontos no questionário antes de passá-los para o gabarito.

O Inventário de Estilo Pessoal foi utilizado na pesquisa para identificar os estilos de liderança da organização conforme as dimensões demonstradas na figura 17.

Figura 17 - Inventário de estilo pessoal



Fonte - Seminário de Solução do Problema – Material didático de curso CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais – 1984.

## GABARITO

DIMENSÃO		DIMENSÃO	
ITEM I	ITEM E	ITEM N	ITEM S
1b	1a	2a	2b
5a	5b	6b	6a
9a	9b	10a	10b
13a	13b	14a	14b
17a	17b	18a	18b
21b	21a	22a	22b
25b	25a	26b	26a
29b	29a	30a	30b
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
DIMENSÃO		DIMENSÃO	
ITEM T	ITEM F	ITEM P	ITEM J
3a	3b	4a	4b
7a	7b	8a	8b
11a	11b	12a	12b
15b	15a	16a	16b
19b	19a	20b	20a
23b	23a	24b	24a
27a	27b	28a	28b
31b	31a	32b	32a
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>

Fonte - Seminário de Solução do Problema – material didático de curso CEMIG  
Companhia Energética de Minas Gerais – 1984.