

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

**A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA: OS ESTILOS DE  
LIDERANÇAS PREDOMINANTES NA EMPRESA JBS**

AMANDA DA SILVA LIMA

M  
658  
L732e

138654



L0000156302

Biblioteca FER/Rubiataba

RUBIATABA- GO  
2016

6138654

AMANDA DA SILVA LIMA

**A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA: OS ESTILOS DE  
LIDERANÇAS PREDOMINANTES NA EMPRESA JBS**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado a Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel (a) em Administração.

Orientador: Professor Mestre Francinaldo Soares de Paula.

RUBIATABA-GO  
2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

**A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA: OS ESTILOS DE  
LIDERANÇAS PREDOMINANTES NA EMPRESA JBS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado a Faculdade de Ciências e Educação  
de Rubiataba como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel (a) em  
Administração. 2016

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora:

---

Presidente e Orientador Mestre Francinaldo Soares de Paula

---

Membro titular:

---

Membro titular:

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho de conclusão de curso primeiramente a Deus por me proporcionar conhecimento e sabedoria, sem ele eu não teria chegado até aqui, aos meus pais e amigos que de muitas formas me incentivaram para que fosse possível a concretização deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, que com sua infinita bondade, iluminou meu caminho durante esta caminhada. Sem ele não teria forças para ir atrás dos meus sonhos. Agradeço aos meus pais que com muito esforço lutou para que tivesse a oportunidade de estudar, pelo ensinamento de que o estudo “É tudo que ninguém conseguiria tirar de mim”, pelo companheirismo em todos os aspectos da minha vida, por caminharem juntamente comigo, me apoiando, incentivando para que eu não desistisse.

Agradeço às minhas amigas Uérika Vieira, Camila Cristina, Luanna Kássia e Jéssica Ingrid, pela amizade, apoio, elogios, histórias de superação que contribuíram para que eu prosseguisse nesta longa jornada, por compartilharem comigo toda aprendizagem, conhecimento, por terem estado ao meu lado em todos os momentos. Agradeço a todos os demais amigos que torceram e acreditaram em mim e contribuíram mesmo que indiretamente, para a conclusão deste curso.

Não poderia deixar de agradecer a todos os meus professores do decorrer deste curso que com muita paciência e carinho transmitiram todo conhecimento, fosse com exigentes cobranças, mas necessárias para a aprendizagem.

Finalmente, agradeço aquele que de imediato aceitou me orientar, me conduzindo pelos caminhos da pesquisa com paciência e sabedoria: professor Francinaldo Soares de Paula.

Agradeço à todas as pessoas que contribuíram com a pesquisa, todos os gerentes e supervisores da empresa JBS de Mozarlândia-Go.

À eles, o meu sincero “Obrigada” por todo apoio e incentivo.

“Liderar é ter a capacidade e vontade de mobilizar homens e mulheres para um objetivo comum e ter caráter que inspira confiança”.

**Bernard Montgomery**

## RESUMO

Este estudo foi realizado na empresa JBS da cidade de Mozarlândia-Go, tem como principal objetivo, analisar na empresa estudada os estilos de liderança dos gerentes e supervisores baseados nos estudos de Blake e Mouton e verificar qual o estilo que mais predomina entre eles. Foi realizada uma pesquisa descritiva. Para coleta de dados foi aplicado um questionário que buscou identificar os objetivos do estudo. O assunto tratado é voltado à liderança nas organizações. De acordo com um dos autores abordados no decorrer da pesquisa, líder é aquele que tem a capacidade de influenciar seus subordinados para que os mesmos colaborem espontaneamente com os objetivos da empresa. Os autores conceituam liderança de forma distinta, sendo assim no decorrer do trabalho serão apresentadas algumas teorias sobre liderança, e os estilos de liderança segundo os autores Blake e Mouton. No decorrer do estudo se tornou claro que não existe um padrão de liderança, pois cada indivíduo exerce sua função de forma distinta do outro. De acordo com a pesquisa realizada, nota-se que o estilo que mais predomina na empresa é aquele estilo que possui uma alta preocupação com a produtividade e tarefa exercida, mas uma atenção voltada também para os liderados e a motivação dos mesmos.

**Palavras-chave:** Grid de Liderança; Liderança; Teorias sobre Liderança.

## ABSTRACT

This study was carried out at the company JBS of the city of Mozarlândia-Go, whose main objective is to analyze the leadership styles of managers and supervisors based on the studies of Blake and Mouton and to verify which style predominates among them. A descriptive research was carried out. To collect data, a questionnaire was used to identify the objectives of the study. The subject is addressed to leadership in organizations. According to one of the authors addressed in the course of the research, a leader is one who has the ability to influence his subordinates so that they collaborate spontaneously with the goals of the company. The authors conceptualize leadership in a different way, so that in the course of the work some theories about leadership and leadership styles will be presented, according to the authors Blake and Mouton. During the study it became clear that there is no standard of leadership, since Each individual performs his function differently from the other. According to the research carried out, it is noted that the style that predominates most in the company is that style that has a high concern with productivity and task, but also a focus on those led and their motivation.

**Keywords:** Leadership; Leadership Grid; Leadership Theories.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1-</b> Grid de Liderança.....	24
<b>Figura 2-</b> Quadro das palavras e frase do estilo 9,1.....	25
<b>Figura 3-</b> Quadro das palavras e frase do estilo 1,9.....	26
<b>Figura 4-</b> Quadro das palavras e frase do estilo 1,1.....	27
<b>Figura 5-</b> Quadro das palavras e frase do estilo 5,5.....	28
<b>Figura 6-</b> Quadro das palavras e frase do estilo 9,9.....	29
<b>Figura 7-</b> Gráfico da análise do estilo 1,1.....	32
<b>Figura 8-</b> Gráfico da análise do estilo 1,9.....	33
<b>Figura 9-</b> Gráfico da análise do estilo 5.5.....	34
<b>Figura 10-</b> Gráfico da análise do estilo 9,1.....	35
<b>Figura 11-</b> Gráfico da análise do estilo 9,9.....	36

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO 1 – LIDERANÇA: CONCEITOS E APLICAÇÕES.....</b>	<b>14</b>
1.1 Lideranças nas Organizações.....	14
1.2 O papel do Líder.....	15
<b>CAPITULO 2 – TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Teorias dos traços de personalidade.....	17
2.2 Teoria de estilos de liderança.....	18
2.3 Teoria da liderança situacional.....	19
2.3.1 Modelo de Fiedler – Grau de Favoridade .....	20
2.3.2 Modelo de Hersey e Blanchard.....	21
2.3.3 Liderança Transacional e Transformacional.....	21
<b>CAPITULO 3 – GRID DE LIDERANÇA.....</b>	<b>23</b>
3.1 Breve Contexto.....	23
3.2 Estilo 9,1.....	25
3.3 Estilo 1,9.....	26
3.4 Estilo 1,1.....	27
3.5 Estilo 5,5.....	28
3.6 Estilo 9,9.....	29
<b>CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
4.1 Caracterizações da empresa JBS.....	31
4.2 Análises da pesquisa.....	32
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é voltado á essência da liderança nas organizações. De acordo com Maxwell "Liderança é a disposição de assumir riscos, é a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas, é acima de tudo, coragem".

Ou seja, liderança pode ser compreendida como saber comandar pessoas, conduzir um grupo de indivíduos. É ter habilidade de influenciar e motivar os liderados, para que estes contribuam, espontaneamente, com os objetivos da organização. Um líder gerencia pessoas, fazendo com que este grupo gere resultados e se transforme em uma equipe.

Há muitos anos atrás o chefe era visto como aquele que tinha controle sobre os seus funcionários dentro da empresa, com o passar do tempo o gerente passou a necessitar de liderados mais dedicados não apenas com a produção, mas nas tomadas de decisões. Então, um chefe passa a ter um espírito de liderança para estimular os funcionários.

Vivencia-se um período onde constantes mudanças tecnológicas, de informação, a complexidade em gerir pessoas, crescem cada vez mais. Diante destes avanços as empresas exigem que cargos de liderança sejam ocupados para que se desenvolva um clima organizacional capaz de contribuir na motivação dos colaboradores no comprometimento com os objetivos e na confiança dos mesmos.

Muitas empresas pensam que têm líderes consolidados, mas quando se observa o cenário de perto, não é exatamente isto que acontece. Para Bond (2004, p. 110):

Na maioria das empresas o processo de seleção funciona como um processo de comunicação onde a organização divulga a vaga de emprego e o responsável pelo recrutamento e seleção tem a função de escolher dentre os candidatos recrutados, os mais adequados às vagas na empresa.

Ou seja, a pessoa certa para ocupar o lugar certo.

Sendo assim, todo líder já passou por um processo de recrutação e seleção, e se foi concedido a ele o cargo, conseqüentemente o selecionador acreditou que este teria o perfil adequado para ocupá-lo.

Sabendo que existem inúmeras empresas e inúmeros estilos de liderança, este trabalho busca estudá-los, favorecendo a identificação de qual é o estilo mais encontrado na

organização. Entretanto, a pergunta de pesquisa que sintetiza o problema a ser discutido nesta monografia é explicitada da seguinte forma: Quais estilos são predominantes no universo dos gerentes e supervisores JBS em Mozarlândia e quais suas implicações para a gestão?

Com intuito de maximizar o estudo sobre estas definições o objetivo deste trabalho propõe analisar se os estilos de liderança dos gerentes e supervisores da empresa JBS na cidade de Mozarlândia, no estado de Goiás, correspondem com os estilos propostos por Blake e Mouton e verificar suas implicações para a gestão das mesmas, com base no método utilizado por Blake e Mouton (1992). Apontar os estilos de liderança presentes na empresa, identificar qual o estilo que se destaca entre os gerentes e supervisores.

Estes autores desenvolveram um método conhecido como “Grid Gerencial”, com intuito de avaliar os estilos de liderança existentes nas empresas. Segundo Blake e Mouton (1992, p. XI) “o Grid identifica teorias sobre os modos de exercer a liderança, tendo em vista a produção por intermédio dos outros”. Suas abordagens seguem dizendo que “o Grid sempre se encontra em processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento desde a sua criação” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. XII). E realmente, pois ao realizar pesquisas sobre liderança uma gama de estudiosos deste tema apresenta em seus estudos a ferramenta Grid, e cada dia se encontra mais desenvolvido. Sendo assim, este método tem sido válido e aplicado em qualquer tipo de organização, seja em tamanho, faturamento, área de atuação, além de contribuir com o envolvimento e compromisso de todos os colaboradores em prol da busca por resultados.

No *Grid*, o eixo horizontal caracteriza-se pela orientação para a tarefa que se estende numa escala de 01 (baixa preocupação com a tarefa) e 09 (alta preocupação com a tarefa). O eixo vertical representa a orientação para as pessoas ou relacionamento, e se estende na mesma escala do anterior, de 01 (baixa com as pessoas) a 09 (alta preocupação com as pessoas). (BLAKE; MOUTON, 1992).

Para identificar o estilo de liderança dos gerentes e supervisores optou-se pelo método quantitativo, caracterizados pelo emprego da quantificação e por possibilitar o tratamento estatístico dos dados. Afirma Richardson (1999, p.70) “o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

O método utilizado para a pesquisa foi à descritiva por apresentar informações destinadas a um grupo de pessoas ou empresa, fatos, estudos e resultados. De acordo com o autor (GIL, 2008), “uma das peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de

coleta de dados, como o questionário entre outros.” Esta pesquisa aparece sob diversas formas: pesquisa de motivação, opinião, documental, estudo de caso (RUDIO, 1986, p.71-72).

Quanto à coleta de dados, utilizou-se o questionário elaborado por LIMA (2007) em seu trabalho com o tema liderança. Foi usado também nos trabalhos monógrafos de NERY (2001) e SHOSLLER (2010). Este questionário está estruturado, tipo survey, e está relacionado com o que o autor May (2004, p. 112) afirma “a surveys são métodos empregados com frequência nas pesquisas e são utilizadas pelos governos, pesquisas acadêmicas e até mesmo organizações militares, pois este método mede fatos, comportamentos por meio de alternativas”. Sendo assim as respostas devem ser claras, possíveis de quantificação (MAY, 2004).

O questionário está estruturado da seguinte forma, dividido em seis conjuntos de dimensões da liderança, onde contém cada um cinco afirmações distintas. Estas afirmações são identificadas por A1, B1, C1, D1 e E1, referente ao grupo 1 que é decisão; A2, B2, C2, D2 e E2, referente ao grupo 2, e assim sucessivamente. Cabe ao entrevistado preencher a coluna direita, enumerando-a de 1 à 5, sabendo que 5 significa a afirmação que mais se parece com ele, e 1 a menos parecida. Ele repetirá esta forma de enumeração em todos os seis, não podendo responder duas respostas semelhantes em um mesmo conjunto de afirmações. (Nery, 2011).

O questionário será distribuído aos gerentes e supervisores participantes de uma escola de líderes que é realizado uma vez por mês na empresa. Será entregue uma folha impressa com as orientações e os espaços para serem preenchidos no final da palestra e após preenchidos todos os questionários será recolhido pelo instrutor.

Quanto à análise dos dados, os dados preenchidos na pesquisa serão analisados pelo método quantitativo por meio de técnicas estatísticas, já mencionado acima pelo autor Richardson (1999). Depois de recolhido os questionários preenchidos pelos gerentes da empresa, soma-se todos os números colocados na letra A, B e assim por diante até o final. A letra A representa o estilo 1.1.; a B o estilo 1.9.; a C o estilo 5.5.; a D o estilo 9.1., e por fim, a E representa o estilo 9.9 do Grid Gerencial (Nery, 2011). Conforme Lima (2007, p.80) “o anexo III apresenta um teste que avalia em qual estilo de Blake e Mouton o líder da empresa se encontra”.

Sendo assim, é uma maneira bem simples de ser realizados a tabulação, um somatório e preenchimento do quadro referente ao estilo indicado. Com a análise concluída os resultados serão disponibilizados a empresa estudada, aos profissionais da área e a todos que se interessarem no tema Liderança.

Para Maximiniano (2004) a liderança é um dos papéis dos administradores. Sendo assim, na prática de um administrador, as qualidades de um líder tem um papel fundamental na administração. Para ser um bom líder é impossível não ser exemplo, pois cada dia as organizações procuram profissionais éticos.

Ao analisar os perfis de liderança presentes na empresa, mostram-se suas implicações na prática, verificando também qual estilo mais predomina dentro da entidade.

O trabalho poderá futuramente servir para profissionais, como gestores, professores entre outros que desejarem identificar os seus estilos de lideranças e aprimorar suas habilidades para se tornarem líderes de sucesso.

Portanto, esta pesquisa pode acrescentar ainda mais os estudos sobre o assunto liderança. Ou seja, disponibilizar mais uma fonte de pesquisas para futuros estudiosos que se interessarem pelo tema.

## CAPÍTULO 1

### LIDERANÇA: CONCEITOS E APLICAÇÕES

#### 1.1 Lideranças nas Organizações

Existem diversos autores que conceituam liderança de uma forma diferente, porém todos estão relacionados com algumas palavras chaves como “influenciar pessoas”, “assumir riscos”, “se importar com os demais”, “trabalhar em equipe” entre outras.

Conforme Chiavenato (2003) a liderança é uma forma de influência que se alcança através da comunicação humana. Então, liderança se resume em traçar objetivos, ter a capacidade de influência sobre as pessoas é saber agir de acordo com situações, por fim dialogar e se comunicar de forma clara e objetiva.

Robbins (2010) afirma que no mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia. Maximiano (2004) reitera ao salientar que a capacidade de liderar é inerente ao tipo de cargo ou profissão, se encontra em todas as áreas da sociedade humana conforme salienta Maximiano (2004):

A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. (MAXIMIANO, 2004, p. 302-303).

Sendo assim, onde existe atividade humana e relacionamento, está presente a liderança, independentemente do cargo ou profissão, do tamanho da empresa, situação ou tarefa exercida.

Maxwell (2008) afirmar que a liderança é fundamental, esta requer muito das pessoas, exige esforços e complexidade. Portanto, exercer a função de líder não envolve apenas atividades como coordenar e dirigir pessoas, ter autoridade e poder sobre alguém, mas é muito mais profundo, pois engloba um esforço maior para estimular o desempenho por parte dos liderados. O papel do líder é muito mais complexo do que se imagina, é ele que deve conhecer os desafios de gerir pessoas e possuir habilidades de influência sobre as mesmas.

Kwasnicka (2003) salienta que o líder é o responsável por estabelecer objetivos e conduzir os demais para o alcance dos mesmos e das metas estabelecidas. Sendo o líder o responsável por motivar pessoas para o alcance dos objetivos, este deve utilizar de seus

conhecimentos e experiências para mostrar a seus subordinados com clareza o que fazer e como fazer, a importância de alcançar o objetivo esperado e metas traçadas.

Robbins (2010) determina que o fato dos gerentes exercerem autoridade formal não lhes garante uma boa liderança. Portanto, não são os cargos ocupados em uma empresa que faz a figura de um líder, mas sim características, personalidades, situações em que determinada pessoa se encontra.

Mediante estas afirmações, se torna evidente que o papel do líder nas organizações é uma tarefa complexa, dentro do grupo estão envolvidas pessoas diferentes com pensamentos, personalidades distintas, exigindo do líder uma habilidade de influenciar e motivar os liderados, para que estes contribuam, espontaneamente, com os objetivos do grupo ou da organização.

Koter (1997, p. 12, *apud* BERGAMINI, 2009) “chega à conclusão que existem pessoas que já nasceram líderes e há outras que desenvolveram habilidades de líder”. Nem todas as pessoas nasceram com a capacidade para liderar, umas são líderes de berço, já outras precisam desenvolver sua capacidade de liderança. Para Bryman (2004) “a liderança é vista como um processo de fornecer um senso de direção e propósitos onde são direcionadas aos subordinados”.

Chu (2010, p. 20) afirma:

Os líderes brasileiros estão deixando de lado padrões onde pessoas exerce o poder sobre outra pessoa e migrando para padrões voltados a deixarem os liderados serem independentes e alcançar os objetivos da empresa. Para Chu (2010), quando se refere ao sistema brasileiro de liderança, afirma que nas organizações desta nação convivem perfis de liderança bastante distintos: o gestor mais tradicional, cujo perfil se calca no momento anterior à abertura econômica e a globalização (entre os anos de 1980 e 1990), e o gestor mais moderno, conectado à gestão de transformação e orientado às dimensões objetivas do negócio.

Com isto, vemos as constantes evoluções das organizações, e da importância das pessoas no meio empresarial. Num primeiro momento, a liderança é vista como um comando mais rígido, centrado nas decisões de um gerente que exerce função de planejar, coordenar, organizar, padrões que tem como foco metas. Da produção, as empresas passam a valorizar o participativo, modelos mais voltados à interação e valorização das pessoas.

## 1.2 O papel do Líder

Conforme Covey (2002, p.04), “O líder contemporâneo apresenta uma ampla visão de mundo, tem a capacidade de gerir mudanças, quebrar barreiras, vencer desafios, correr riscos e mudar paradigmas”. Sendo assim, o líder do século XXI enfrenta um processo de mudança em sua forma de gerir os negócios. Não sendo mais o ditador de regras, que procura estabilidade e não é capaz de arriscar, sair da zona de conforto, mas sendo uma pessoa gerindo pessoas com sentimentos e necessidades. A evolução transformou o chefe em líder.

Para Kotter (2000, p.06) “o líder deve ser flexível, pois no ambiente competitivo que vivemos no atual momento onde as mudanças ocorrem de forma acelerada, é necessário lidar com estas mudanças e quebrar paradigmas”, ou seja, este tipo de líder estará preparado para controlar o cenário do negocio quando houver mudanças, e não terá medo de arriscar, buscar novos desafios para alcançar seus objetivos. Os líderes atuais são responsáveis por gerir e motivar seus subordinados que buscam satisfação no trabalho.

Segundo Topping (2002, p. 103), “dificilmente você será capaz de fazer tudo o que deve ser feito sem a ajuda de outras pessoas”. O autor afirma que a delegação de tarefas faz com que todas as atividades sejam realizadas com êxito, além de interagir os liderados nas tomadas de decisões, tornando assim o ambiente de trabalho mais participativo. Desta forma o líder fará de seu ambiente confortável e agradável, com o objetivo de permitir a participação dos liderados no alcance do sucesso.

Sendo assim, o líder da atualidade para ser eficaz deve ter capacidade de compreender as pessoas, analisando cada individuo para uma melhor compreensão do grupo, enquadrando todos dentro dos objetivos e metas da organização. Entender que cada indivíduo é diferente um do outro apresentam comportamentos, expectativas distintas são imprescindíveis para o líder compreender as competências individuais de cada um. Quando o líder conhece seus liderados ele consegue somar aptidões, abstrair o melhor de cada um.

Outro aspecto importante no cenário do novo líder é a comunicação interna, somente através do dialogo com o grupo é que o líder obterá resultados positivos. Por meio da comunicação reduz as incertezas dos liderados, pois a falta de comunicação gera duvidas, questionamentos, incertezas até mesmo a falta de confiança por parte dos subordinados.

Conforme a autora Jaqueline de Brito Silva, em seu artigo declara que o trabalho em equipe não poderia ficar por fora da posição do líder do século XXI. O líder tem que incentivar o trabalho em conjunto, o envolvimento de lideres e liderados, buscando juntos os aperfeiçoamentos, a motivação, receita para empresa e todos os objetivos da organização.

## CAPITULO 2

### TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

A respeito da liderança, vários autores afirmam que as abordagens são variadas. Neste trabalho serão apresentados as que mais exercem influência sobre o tema dissertado. São divididas em três categorias principais: teoria dos traços de personalidade, teoria de estilo de liderança e teoria da liderança situacional. (ROBBINS, 2010; ANDRADE; AMBONI, 2007; NOGUEIRA, 2007; MAXIMINIANO; 2004; MOTTA; VASCONCELOS, 2002; BERGAMINI; 2009).

Dentre todas as funções administrativas, liderança tem ganhado ênfase nos estudos nos últimos anos. Devido ao tema ser tão importante dentro da organização e por apresentar um envolvimento com pessoas.

Para Bergamini (2009, p. 285) “o tema liderança foi estudado por vários autores, na qual todo conhecimento foram construídos com base em anos de pesquisas sobre o determinado tema”. Sendo assim novos aspectos, do mesmo fenômeno, continuaram sendo descobertas, na qual levava interpretações distintas.

#### 2.1 Teoria dos traços de personalidade

Segundo Bergamini (2009, p. 10):

O Líder deveria possuir certas características de personalidade especiais, que facilitariam no desempenho do papel de liderança. Assim os líderes passaram a ser vistos de forma diferente das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos. Ou seja, estes traços fariam com que alguém se destacasse dos demais se tornando líder e exercendo este papel em qualquer situação. (BERGAMINI, 2009, p. 10).

Bryman (2004) afirma que essa orientação implica a crença de que a liderança é uma característica inata, e não uma habilidade aprendida. Ao analisar os traços pessoais, a maior parte destes recaiu sobre três grupos principais: traços físicos; habilidades; e características de personalidade. Sendo os traços físicos relacionados com a aparência, o líder deve ter postura de líder, estar sempre apresentável dentro da empresa. A personalidade de um líder julga

muito, em seu papel é avaliada a maneira que este se porta perante outras pessoas, suas características, iniciativa, confiança, assim exerce influencia marcante sobre outros. Nas habilidades são avaliados nos líderes os conhecimentos, inteligências, a forma de se comunicar com as pessoas, a constante busca de habilidades que o diferencie, e o torne excelente naquilo que faz.

Robbins (2010, p. 199) “afirma que os traços podem auxiliar na identificação da liderança, e que funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes”. Portanto, estes traços servem como auxiliares para identificar um líder em meio aos grupos de pessoas.

De acordo com Nogueira (2007 p. 146) “essa teoria foi impulsionada pelas pesquisas que procuravam descrever o líder ideal por meio de determinados traços características”. Ou seja, era através dos traços de personalidade inerente a sua personalidade que uma pessoa era considerada e vista por todos como um líder.

## **2.2. Teoria de estilos de liderança**

Cada gestor desenvolve um estilo de liderança conforme suas características individuais para cada situação.

Para Bryman (2004) as ênfases de seus estudos sobre os estilos de liderança mudaram de rumo para estudar o comportamento dos líderes. Bergamini (2009) salienta que nesta etapa, se preocupou em entender como o líder se comporta usando como metodologia a observação dos diferentes tipos de comportamentos adotados pelo líder. Entretanto, esta teoria surge para mostrar que mesmo que uma pessoa não tenha nascido com habilidades para liderar, é possível treinar pessoas para esta função.

Estas tentaram verificar não o que os líderes eram, mas o que faziam, isolando suas características de líderes eficazes. Esta teoria trouxe a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, conforme ensinava a teoria dos traços.

Muitos autores têm se preocupado em definir alguns tipos de estilos de liderança. Chiavenato (2003, p. 56) aborda em um de seus livros três estilos básicos de liderança estudados por White e Lippitt:

Liderança Autocrática: representa um grande volume de trabalho produzido, provocando tensões e frustrações nos liderados.

Liderança Liberal: os grupos que envolvem a organização não se saem bem quanto à quantidade e nem qualidade, existe um grande nível de individualismo, degradação do grupo, falta de respeito com o líder gerando insatisfação de ambas as partes.

Liderança Democrática: neste tipo, existe uma integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

Sendo assim, a ênfase da liderança autocrática é no líder, enquanto na liderança liberal põe ênfase nos subordinados. E a liderança democrática enfatiza em ambas as partes, tanto no líder como nos subordinados. Na liderança autocrática o líder não permite a participação do grupo, ao contrário da liderança liberal que fornece total liberdade de participação do grupo nas tomadas de decisões na empresa. A liderança democrática funciona como diretrizes, onde o líder ouve as opiniões antes de tomar a decisão, porém a palavra final é dele.

Segundo Nogueira (2007, p. 147) “um dos autores importantes dessa linha de estudos foi Rensis Likert, psicólogo e acadêmico da área de administração geral conhecido pelas pesquisas sobre liderança”. Likert definiu os estilos de liderança de acordo com os Sistemas Administrativos baseado em quatro variáveis: tomada de decisão; sistema de comunicação; relacionamento interpessoal; e sistema de recompensas e punições. Suas conclusões determinaram quatro estilos de liderança: autoritária; benevolente; consultiva; e, democrática ou participativa.

Segundo Likert (1961), o sistema autoritário, está relacionado com o líder que controla rigidamente tudo que está no ambiente interno da empresa, usam ameaças e punições, a comunicação é rara e não existe trabalho em equipe. O sistema benevolente, o líder já não é tão rígido, pois delega algumas tarefas, oferece poucas recompensas. O sistema consultivo existe comunicação, incentivo no trabalho em conjunto, motivação de todos os colaboradores. E por fim o sistema participativo, todos participam da tomada de decisão, existe uma boa comunicação e um alto nível de motivação entre todos.

Para Maximiliano (2004) a ideia é que o estilo de liderança seja condicionado pela situação.

### **2.3 Teoria da liderança situacional**

Maximiliano (2004, p. 320) “afirma que o principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação”. Ou seja, esta teoria se preocupa em determinar um estilo de líder para cada situação. Para Nogueira (2007, p. 146) “na teoria situacional o líder estabelece suas estratégias de acordo com situações influenciadas por diversos fatores contextuais, principalmente pela atuação dos liderados”. Entretanto o líder se deixa influenciar por situações existentes na organização.

Robbins (2010) salienta que a relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob uma condição x, o estilo a pode ser adequado, ao passo que o estilo y é mais indicado para a situação b, e o estilo z, mais apropriado para a situação c., “mas o que seriam essas situações? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é identificar essas condições situacionais” (ROBBINS, 2010, p. 364). Em outras palavras Robbins (2010) se questiona ao comparar a relação entre o estilo e a eficácia da liderança, supondo que por mais que um estilo de liderança seja o melhor indicado para uma determinada situação, é necessário entender quais são estas condições situacionais.

Para Robbins (2005, p. 220):

Os estudiosos da universidade Ohio State University indicaram que os comportamentos dos líderes eram percebidos em duas dimensões: o líder orientado para as pessoas, que enfatizam os relacionamentos baseados em confiança mútua, respeito, relações interpessoais interessados nas necessidades do funcionário e não aponta as diferenças pessoas entre os membros do grupo.; e o líder orientado para a tarefa, onde apresenta um alto grau de delegar tarefas, a preocupação é direcionada na execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo.

Um estudo sobre os estilos gerenciais foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Ohio. Cada equipe estava sob liderança dos professores Hersey e Blanchard, os mesmos através dos estudos observaram que alguns gerentes têm como objetivo a consecução das tarefas dos seus subordinados, já outros buscam construir um relacionamento com os seus liderados. A teoria mostra que existem gerentes que tem como características tanto o cumprimento das tarefas quanto no relacionamento com o pessoal.

### **2.3.1 Modelo de Fiedler – Grau de Favoridade**

Fiedler entende que são três os fatores situacionais que os líderes enfrentam: a relação do líder com os liderados, que mostra o grau de confiança e respeito dos liderados em relação ao líder; o grau de estruturação da tarefa, que indica o quanto as tarefas e os métodos são objetivos; e o poder da posição, indicando o poder do líder para recompensar ou puni seus liderados, ou seja, a capacidade de influenciar, independente de quem ele lidera (FIEDLER, 1967; MAXIMINIANO, 2000).

Portanto, tudo depende da relação do líder com seus seguidores, os líderes motivados pelo relacionamento ou pela tarefa varia conforme o quão favorável é a situação. Se a relação dos líderes for positiva com os que lideram, a situação se torna favorável, se as tarefas não

forem exercidas de forma correta a desfavorabilidade para o líder. E o líder deve exercer seu poder de influência sobre os demais.

### **2.3.2 Modelo de Hersey e Blanchard**

Maximiniano (2004) salienta que para os autores deste modelo, a maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta. Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. (MAXIMINIANO, 2004). Portanto, salientando a maturidade do subordinado, Hersey e Blanchard dividem a liderança em quatro estilos ou formas, denominando-as em: comando; venda; participação e delegação.

No estilo 1 (comando) o líder assume o papel de dar ordens e reduzir o apoio emocional. Isso ocorre por dois motivos, à baixa maturidade dos subordinados e a pouca ênfase no relacionamento. No estilo 2 (venda) observa-se o oposto, um alto nível de comportamento orientados para a tarefa e o relacionamento, simultaneamente. Assim, o líder precisa ser ao mesmo tempo, diretivo e apoiador. No estilo 3 (participação) a orientação é o relacionamento em detrimento da tarefa. No estilo 4 (delegação) há pouca atenção, tanto à tarefa, quanto ao relacionamento (MAXIMINIANO, 2004).

### **2.3.3- Liderança Transacional e Transformacional**

Para Maximiniano (2004) no século XXI, identifica dois tipos de líder: o transacional e o transformacional. O primeiro trabalha em cima de incentivos e recompensas que quase sempre são matérias ou psicológicas para alcançar seus objetivos e fazer com que seus liderados se comprometam na realização dos mesmos. Já o segundo se dedica em fazer com que seus seguidores se comprometam com os objetivos da empresa através de incentivos.

As abordagens de Downton (1973) e Zaleznik (1977/1992), Burns (1978).

Propõe que a interação entre líder-seguidor seja mediada por um componente transacional, esta interação é promovida pela motivação, do líder e dos seguidores, 'convencendo-os a transcender os seus próprios interesses no sentido dos interesses do grupo' (ANTONAKIS; HOUSE, 2002, p. 4).

Segundo Robbins (2010, p. 374) "a liderança transformacional é aquela que leva os seguidores a ultrapassar os seus desejos, interesses, vontades pelo bem da empresa e do seu

grupo”. Os líderes transformacionais reagem aos problemas de forma a contribuir para a construção de um objetivo, não se limitando a resolvê-los.

De acordo com Maximiliano (2004), o líder transacional é um negociador que para conseguir que seus subordinados se esforcem, lutem em busca dos objetivos da empresa prometem recompensas materiais. Bass (1999, p. 10) afirma que: “a liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses”. Ou seja, o líder oferece recompensas materiais ou psicológicas em troca do compromisso de seus subordinados.

## CAPÍTULO 3

### GRID DE LIDERANÇA

#### 3.1 Breve contexto

O Grid gerencial é um estudo feito por Blake e Mouton, que se propôs a verificar os estilos de gerencia e os seus efeitos sobre a pessoa humana. Para a administração este estudo tem grande importância, pois trata de conhecer melhor os líderes e como estes atuam no sentido de pôr-se junto a pessoas e ao mesmo tempo produção. O Grid continua sendo utilizado por muitas empresas.

A origem se concedeu com base nos estudos da Ohio State, na qual demonstraram que existem duas dimensões fundamentais no comportamento dos gerentes nas organizações. A primeira é a atenção voltada aos subordinados, isto é, a preocupação está toda voltada aos empregados. A segunda está relacionada com a realização das tarefas.

Este método foi criado como guia para orientar os administradores em suas ações, mostrando determinados estilos de liderança. De acordo com Blake e Mouton (1992, p. XI) “o Grid identifica teorias de grande valia sobre a maneira de exercer a liderança, apresentando aspectos da produção por intermédio dos outros”. Ou seja, esta ferramenta é útil e aplicada em qualquer organização ou departamento, independentemente de tamanho, área ou renda.

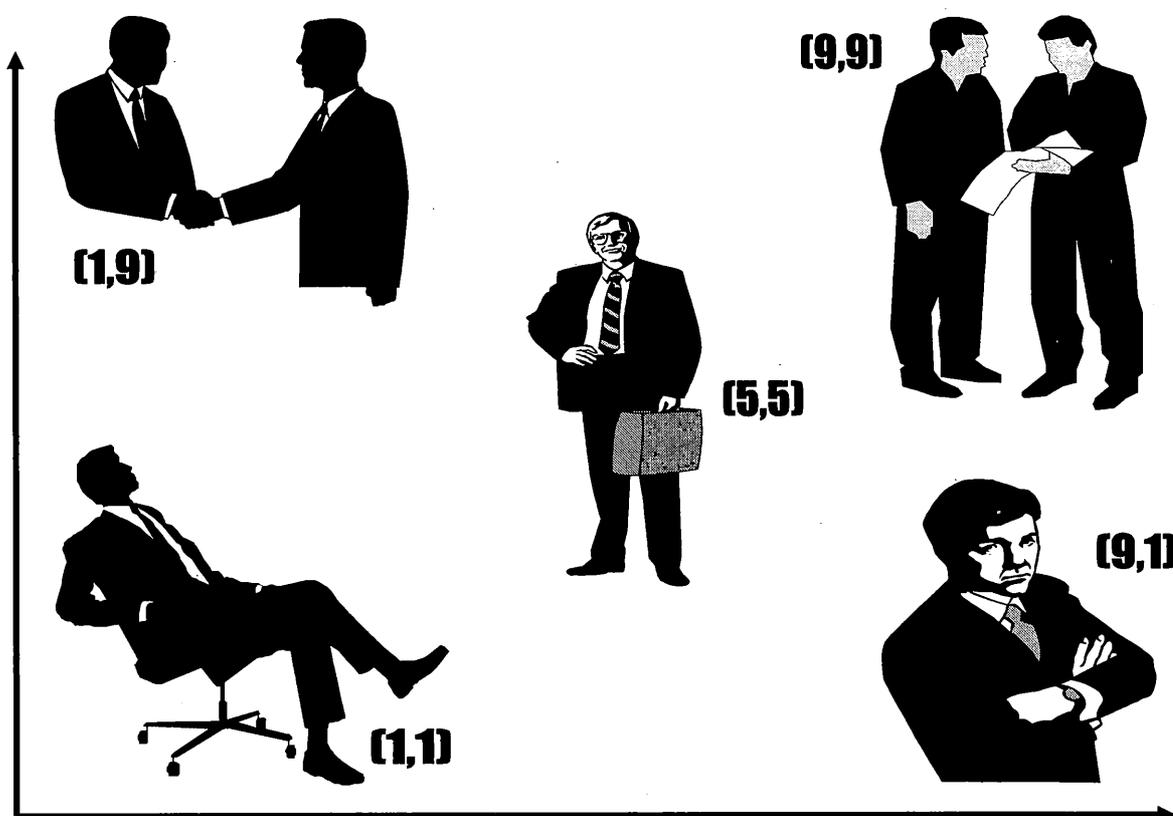
De acordo com um estudioso deste tema, ele cita em um artigo que “a experiência Grid é poderosa; ela não produz somente seguidores, mas entusiastas com uma paixão pela excelência organizacional”. Sendo assim, o Grid além de proporcionar habilidades para exercer um papel excelente, motiva os subordinados a se comprometerem com seu valor.

Este mesmo estudioso aborda que o Grid é fundamentado em 45 anos de pesquisa e experiência na área do comportamento humano. Ou seja, não são meras palavras sem fundamento, mas uma experiência com base em anos de pesquisa, onde muitos gerentes já têm adotado este método em suas organizações.

O Grid gerencial baseia-se em duas dimensões que são: a ênfase na produção e orientação para as pessoas, ou das tarefas e relacionamentos. A primeira baseia nas tarefas exercidas pelos subordinados. A segunda o líder se concentra em proporcionar conforto, segurança aos mesmos. Blake e Mouton declara que exercer uma única dimensão ou uma concentração maior para as pessoas não garante uma liderança eficaz.

No eixo horizontal, temos a orientação para a tarefa que se estende numa escala de 1 (baixa preocupação com a tarefa) e 9 (alta preocupação com a tarefa). No eixo vertical representa a orientação para as pessoas ou relacionamento, e se estende na mesma escala do anterior, de 01 (baixa com as pessoas) a 9 (alta preocupação com as pessoas).

FIGURA 1 – *Grid de Liderança*



**Legenda:**

- (1,1) - O Líder dedica um esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido e suficiente para garantir um lugar na organização.
- (1,9) - O Líder tem sua atenção concentrada nas necessidades das pessoas, no sentido de criar um relacionamento amistoso, levando a uma atmosfera agradável e a um ritmo de trabalho confortável.
- (5,5) - O Líder crê que o desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível aceitável.
- (9,1) - O Líder busca a eficiência operacional como resultado da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo.
- (9,9) - O Líder apregoa que os resultados do trabalho provêm do empenho do pessoal. A interdependência através do comprometimento de todos com os objetivos organizacionais leva a equipe a um relacionamento de confiança e respeito.

Fonte: Elaborado e adequado pelo autor com base em Quintella; Bruno (2002).

### 3.2 Estilo 9,1

De acordo com Blake e Mouton (1992, p. 21) “o estilo 9,1 está localizado no canto inferior do Grid, onde a preocupação do líder é alta em relação à produção, 9, está associado a um nível baixo de preocupação com as pessoas”.

Este estilo é representado por um chefe mais concentrado em alcançar resultados. Neste tipo de liderança, evita-se o máximo de interferência dos subordinados, ou seja, ninguém a não ser o “chefe”, é capaz de opinar dentro da organização. É uma forma de poder hierárquico onde um exerce autoridade e os demais obedecem.

Segundo Blake e Mouton (1992, p. 21) “o estilo 9,1 aponta que, para os resultados serem alcançados as pessoas devem obedecer às ordens, pois assim, não haverá perda de tempo com trocas de informações”.

Sendo assim, os objetivos dos subordinados são totalmente ignorados como fator de relevância. Os gerentes preferem ignorar conflitos que resultam em criatividade, motivação, pois os considera perda de tempo.

#### QUADRO 1 – Palavras e frase do estilo 9,1

PALAVRAS	FRASES
Controlador e dominador	“Não abro mão de minhas opiniões, atitudes e ideias, mesmo que isso signifique rejeitar os pontos de vista alheios” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 38).
Exigente e enérgico	“Isto é o que eu quero que seja feito e é assim que eu quero que você faça. Não pedi seu conselho, pedi que você agisse” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 26).
Teimoso e impaciente	“Dou grande valor a tomar minhas próprias decisões e sou raramente influenciado pelos outros” (BLAKE;

	MOUTON, 1992, p. 29).
Espera obediência	“Exijo de mim e dos outros, investigo os fatos, as crenças e as posições, a fim de manter qualquer situação sob controle e certificar-me de que os outros não estejam cometendo erros” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 38).

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Blake e Mouton (1992).

### 3.3 Estilo 1,9

Este estilo de liderança está localizado no canto superior do Grid, onde é caracterizada uma orientação fraca com a produção e uma orientação forte com as pessoas. De acordo com Blake e Mouton (1992, p. 39) a liderança 1,9 “está baseada em acreditar que as exigências de produção interferem ou conflitam com as necessidades e desejos das pessoas”.

O gerente promove harmonia e amizade em sua equipe, os sentimentos das pessoas são primordiais, o chefe apresenta características de compreensão e sua principal função é apoiar. “O líder neste estilo desvia involuntariamente a atenção da tarefa no interesse das relações cordiais e amistosas” (BLAKE; MOUNTON, p. 39).

A principal preocupação do líder 1,9 é voltada em proporcionar um ambiente agradável aos seus subordinados, deixando a desejar uma atenção maior com a eficiência da produção.

#### QUADRO 2 – Palavras e frase do estilo 1,9

PALAVRAS	FRASES
Compreensivo e respeitoso	“Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 53).
Diz palavras atenciosas e agradáveis	“João não deve estar se sentido bem. Sinto muito. Isto não acontecerá mais”

	(BLAKE; MOUTON, 1992, p. 42-43).
Solidário e bondoso	“Seu modo de encarar o assunto é melhor do que o meu. Este é um novo ângulo no qual eu não havia ainda pensado” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 42).
Cede para obter aprovação	“Se eu for agradável, as pessoas gostarão de mim. Em benefício da harmonia, não me inclino a contestar os outros” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 53).

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Blake; Mouton (1992).

### 3.4 Estilo 1,1

Para Blake e Mouton (1992):

Este estilo gerencial encontra-se no canto esquerdo inferior do Grid, é caracterizado como alguém que ocupa superficialmente sua posição. ‘O líder sofre contradição mínima, ou nenhuma, entre as exigências da produção e as necessidades das pessoas, pois é baixa a preocupação com ambas as partes’ (BLAKE; MOUNTON, p. 55).

Neste estilo notamos uma orientação fraca tanto para a produção como para as pessoas. A responsabilidade do gerente é superficial, atribui tarefas aos subordinados sem os orienta-los. Em sua liderança não exerce tanta influência em seus liderados, por não demonstrar nenhum interesse com sua função de líder.

#### QUADRO 3 – Palavras e frase do estilo 1,1

PALAVRAS	FRASES
Apático e espectador	“Hum! Bem, e daí, isto não é da minha alçada” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 58).

Não interfere e foge da responsabilidade	“Evito tomar partido, não revelando minhas opiniões, atitudes e ideias” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 70).
Indiferente e neutro	“Faço o suficiente para ir levando” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 70).
Não contribuí e não se compromete	“Disse-lhes o que fazer. Se não o fizeram é porque não ouviram. O problema não é meu” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 57).

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Blake; Mouton (1992).

### 3.5 Estilo 5,5

Esse estilo de liderança se encontra no centro do Grid, onde há preocupação média, tanto com a produção, quanto com pessoas, o que, segundo BLAKE e MOUNTON (1992 p. 71) “existência de uma contradição entre as necessidades da produção e das pessoas, resumindo-se que para a solução é necessária a cessão de uma metade para obtenção da outra”.

Sendo assim é conhecido como meio termo entre ambas as partes, no qual a preocupação do líder com os subordinados se equilibra com a preocupação com a realização das tarefas. Com isto a empresa teria uma maior probabilidade de perder a habilidade de competir ou de oferecer serviços de qualidade, dada sua lentidão e apego às regras para provocar mudanças (BLAKE; MOUTON, 1992).

#### QUADRO 4 – Palavras e frase do estilo 5,5

PALAVRAS	FRASES
Conciliador e cauteloso	“Procuro tomar decisões exequíveis que os outros aceitem” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 87).
Interesseiro e indireto	“Se eu pensar, parecer e agir como todos

	os outros, e até um pouco mais, serei um gerente conceituado” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 72).
Segue precedentes e gosta do que é certo e comprovado	“Antes o certo do que o duvidoso” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 73).
Evita tomar partido	“Ninguém ou nenhum movimento jamais teve um caminho único, ao contrário, o ajustar-se aos inevitáveis conflitos que ocorrem na gerência diária, requer habilidade” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 72).

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Blake; Mouton (1992).

### 3.6 Estilo 9,9

Conforme o Grid gerencial este estilo se encontra no canto direito superior e BLAKE e MOUNTON (1992, p.15) “afirmam que este, apresenta alta preocupação tanto com a produção quanto com as pessoas”.

BLAKE e MOUNTON (1992, p. 89) afirmam que: “seu objetivo é promover a participação e o envolvimento das pessoas no trabalho de equipe. Pressupõe a existência de uma ligação necessária entre as necessidades organizacionais de produção e as necessidades pessoais”.

Entende-se que diferentemente dos outros estilos de liderança este proporciona a seus subordinados a liberdade de participar. O líder acredita que novas ideias, criatividade, inovações podem contribuir para que a organização se desenvolva sem interferir na produção e no alcance dos objetivos.

Segundo Blake e Mouton é o estilo mais apropriado para uma organização. A figura do líder é percebida por todos como um exemplo, que se esforça tanto para obter eficiência na produção como em manter relacionamentos eficazes com seus liderados, motivando-os.

#### QUADRO 5 – Palavras e frase do estilo 9,9

PALAVRAS	FRASES
Decidido e determinado	“Porque o autor disse isto? Conheço exceções, por que não foram apresentadas?” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 95).
Possui espírito de ‘realizador’	“Jorge está ausente em longa viagem ao exterior, mas posso tomar providências em seu nome e dar-lhe uma resposta” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 97).
Inovador e positivo	“Reajo a ideias melhores do que as minhas, mudando meu modo de pensar” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 104).
Estimula a participação	“Procuro o entendimento e o acordo” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 104).

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Blake; Mouton (1992).

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS DA PESQUISA

#### 4.1 Caracterização da empresa JBS

Tudo começou na cidade de Anápolis-Go, onde José Batista Sobrinho, conhecido como o “Seu Zé Mineiro”, abriu um pequeno açougue, a casa de carnes Mineira, onde lá mesmo, abatiam de 15 á 20 cabeças de gado por dia. Com o passar do tempo aquele pequeno negócio foi se expandindo e hoje é reconhecido como uma empresa multinacional.

A JBS é uma das líderes globais no setor de alimentos. Com mais de seis décadas de existência, a Companhia conta com mais de 250 mil colaboradores ao redor do mundo, possui mais de 340 unidades de produção e atua nos segmentos de carnes bovinas, suína, ovina e de frango. Além disso, comercializam produtos de higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas, biodiesel, couros, entre outros.

Sua missão é levar todos os colaboradores a serem melhores naquilo que os propuserem fazer, com foco em suas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, responsabilidade aos acionistas e a oportunidade de um futuro melhor a todos os seus colaboradores. Seus valores englobam atitude de dono, determinação, disciplina, disponibilidade, simplicidade, franqueza, humildade. As crenças estão no foco no detalhe, Mao na massa, pessoa certa no lugar certo, paixão pelo que faz, acredita que líder é quem tem que conquistar seus liderados e liderar com exemplo, trabalhar com gente melhor que eles e oferecer produtos de qualidade.

A Unidade de Mozarlândia-Go é de extrema importância para a região, visto que é a principal fonte de empregos para a população Mozarlandense e cidades vizinhas. Seus principais processos para a produção local são: abate, desossa e expedição, na estrutura administrativa conta com as áreas de RH, Contas a pagar, Contas a receber, Faturamento, Transporte, Fiscal, Contabilidade, Almoxarifado, Suprimentos, Compras e Segurança Patrimonial.

Diante destas afirmações acima, surge o interesse de estudar mais a fundo o processo de liderança na empresa que hoje é conhecida mundialmente, e que acolhe supervisores e gerentes que contribuíram com o desenvolvimento da entidade, analisando os estilos de liderança dos citados e como estes agem na prática.

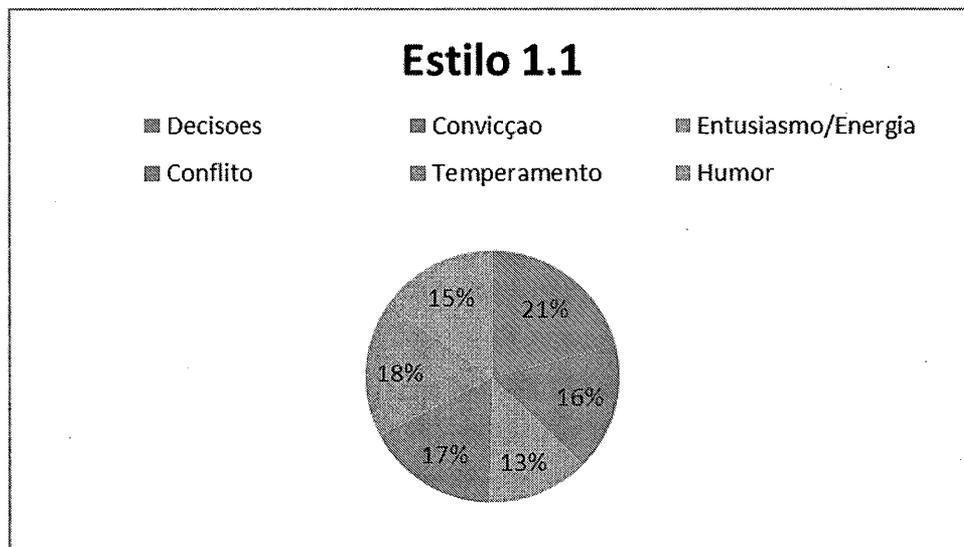
## 4.2 Análises da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa JBS em Mozarlandia, no dia 01/11/2016, neste dia estava acontecendo um evento chamado “Academia de Liderança JBS” que acontece mensalmente, onde o assunto tratado era Liderança, o momento foi aproveitado para aplicação dos questionários relacionados a esta pesquisa. Foram aplicados 19 questionários, onde gerentes e supervisores participaram, e logo depois de preenchidos foram devolvidos ao orientador.

No primeiro momento pode-se identificar e verificar os estilos de liderança presentes na empresa, à análise apresentou o percentual de características do comportamento gerencial dos líderes que participaram da entrevista em cada estilo de liderança. No segundo momento a análise seguiu apresentando o estilo de liderança predominante na empresa.

Com base nos levantamentos dos dados da pesquisa realizada obtém as seguintes análises abaixo:

**Gráfico 1- Análise do estilo 1.1**



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos questionários aplicados (2016).

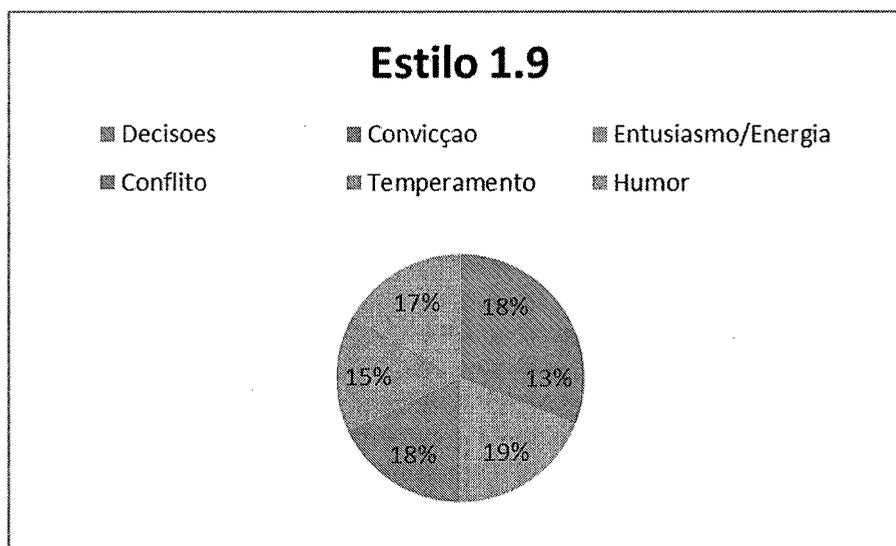
Com base no gráfico acima, dentro deste estilo de liderança a característica que mais predomina com 21% é as decisões. O líder, aceita decisões tomadas pelos outros, não interfere e foge da responsabilidade “evito tomar partido, não revelando minhas opiniões, atitudes e ideias” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 70).

Em segundo lugar com 18% a característica mais freqüente é o temperamento, o líder quando fica neutro se sente provocado. Com 17% se encontra o conflito. Para o líder quando surge um conflito ele procura manter-se neutro ou fora dele. “Faço o suficiente para ir levando” (BLAKE; MOUNTON, 1992, p. 70).

Com 16% está à convicção, ou o líder está de acordo com as opiniões, atitudes e ideias dos outros, ou evita tomar qualquer partido. O Humor com 15%, é considerado pelos outros como um tanto sem graça. Ele é apático e espectador “Hum! Bem, e daí, isto não é da minha alçada” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 58).

Por fim em sexto lugar com 13% se encontra o entusiasmo e energia do líder, pois neste estilo o mesmo deixa de ver coisas para poder viver.

**Gráfico 2- Análise do Estilo 1.9**



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos questionários aplicados (2016).

Na análise do estilo 1.9 analisa-se que a característica que mais se destaca é o entusiasmo/energia com 19%. Neste estilo de liderança o líder apoia, encoraja e cumprimenta os outros pelo que desejam fazer. Este é compreensivo e respeitoso “Toma iniciativa de ações que ajudam e apoiam os outros” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 53).

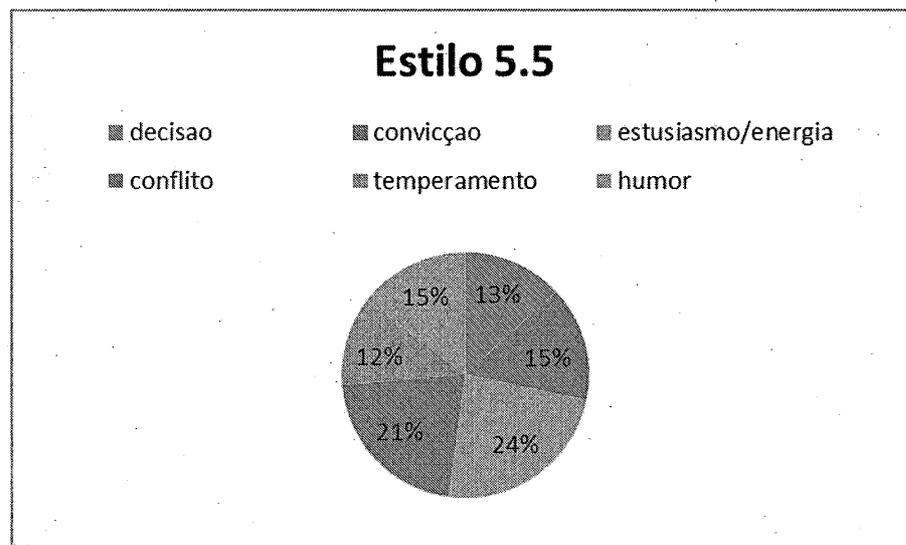
Com 18% estão às características de decisão e conflito. Para o líder existe um alto valor em manter boas relações, o mesmo procura evitar gerar conflito, mas quando ele surge, procura apaziguar os sentimentos e manter as pessoas unidas. O líder diz palavras atenciosas e

agradáveis “João não deve estar se sentindo bem. Sinto muito. Isto não acontecerá mais” (BLAKE; MOUTON, p. 42-43).

O Humor do líder apresenta com 17%, visa manter as relações amistosas, ou quando surgem tensões, ele desvia a atenção do lado sério. Com 15% se encontra o temperamento do líder, por causa das tensões que as perturbações podem produzir o líder reage de modo cálido e amistoso. “Se eu for agradável, as pessoas gostarão de mim. Em benefício da harmonia, não me inclino a contestar os outros” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 53).

E por fim, a convicção com 13%. O líder prefere aceitar opiniões, atitudes ou ideias dos outros, antes de impor as dele. “Seu modo de encarar o assunto é melhor do que o meu. Este é um novo ângulo no qual eu não havia ainda pensado” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 42).

**Gráfico 3- Análise do Estilo 5.5**



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos questionários aplicados (2016).

O gráfico acima nos mostra que neste estilo 5.5 a característica que predomina com 24% é o entusiasmo/energia. O líder oferece sugestões positivas, para manter as coisas em frente.

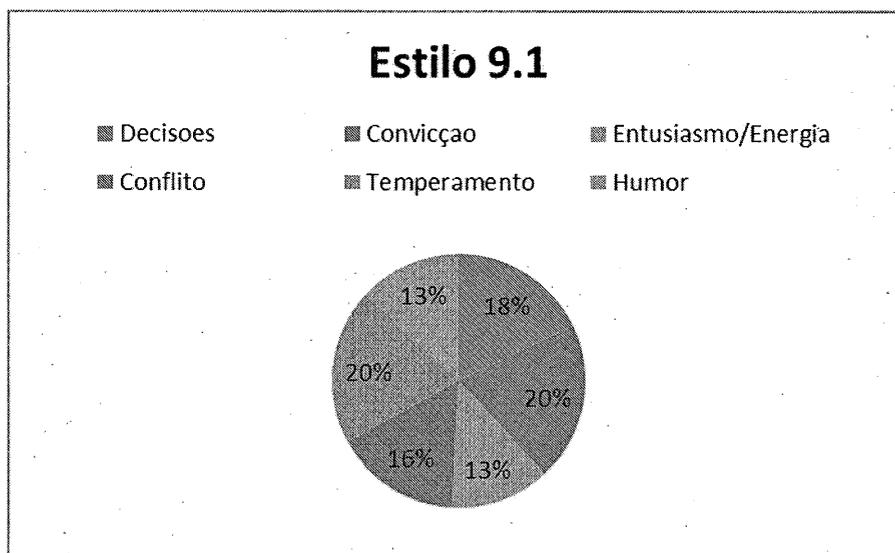
Com 21% se destaca a característica conflito, sendo assim quando surge conflito o líder procura ser justo, mas firme em obter uma solução justa. “Ninguém ou nenhum movimento jamais teve um caminho único, ao contrário, o ajustar-se aos inevitáveis conflitos que ocorrem na gerência diária, requer habilidade” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 72).

O humor e a convicção do líder apresenta um percentual de 15%. O seu humor tem a intenção de ser persuasivo em obter atenção para ele ou para seus pontos de vista “Se eu pensar, parecer e agir como todos os outros, e até um pouco mais, serei um gerente conceituado” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 72). E quando surgem ideias, opiniões e atitudes diferentes das dele assume uma posição intermediária.

Com 13% se encontra as decisões do líder, procura decisões passíveis, embora não perfeitas, da parte dos outros, inclusive dele mesmo. “Procuro tomar decisões exequíveis que os outros aceitem” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 87).

Para finalizar com 12% aparece o temperamento do líder, pois, sob tensão, se sente inseguro quanto ao que deve fazer para evitar futuras pressões. O líder gosta do que é certo e comprovado “Antes o certo do que o duvidoso” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 73).

**Gráfico 4- Análise do Estilo 9.1**



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos questionários aplicados (2016).

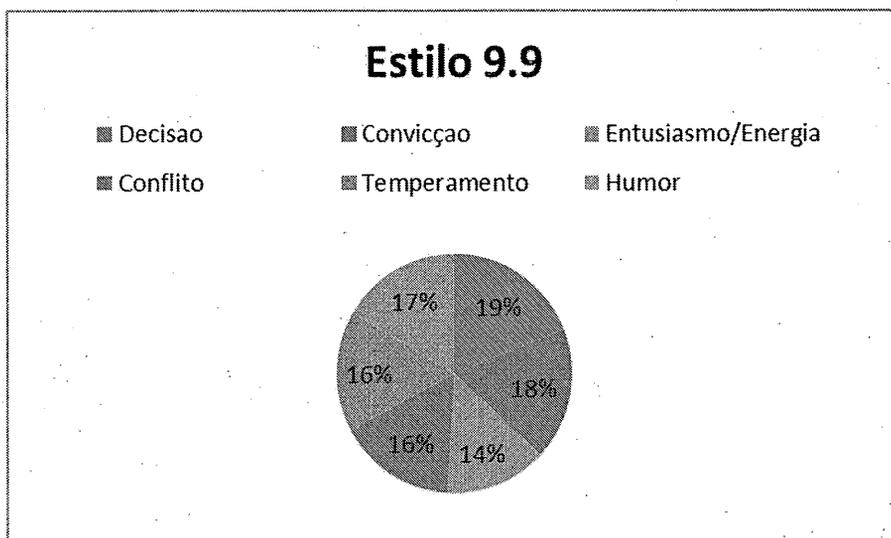
Analisando o gráfico acima, verifica-se que o temperamento e a convicção do líder estão predominando este estilo com 20%. Quando as coisas não vão bem, defende-se, resiste ou volta à carga contra- argumento, o líder defende suas ideias, opiniões e atitudes mesmo que com isso, algumas vezes, possa ofender os outros. “Não abro mão de minhas opiniões, atitudes e ideias, mesmo que isso signifique rejeitar os pontos de vista alheios” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 38).

Com 18% as decisões do líder apresentam em segundo lugar. Este líder valoriza as decisões duradouras. “Dou grande valor a tomar minhas próprias decisões e sou raramente influenciado pelos outros” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 29).

O conflito apresenta um percentual de 16% no estilo 9.1. Neste caso quando surge conflito o líder tenta eliminá-lo ou impor sua posição. “Exijo de mim e dos outros, investigo os fatos, as crenças e as posições, a fim de manter qualquer situação sob controle e certificarme de que os outros não estejam cometendo erros” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 38).

Com 13% apresentou o entusiasmo e humor do líder, este sabe o que quer e faz pressão para que os outros aceitem, seu humor causa impacto. “Isto é o que quero que seja feito e é assim que eu quero que você faça. Não pedi seu conselho, pedi que você agisse” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 26).

#### Gráfico 5- Análise do Estilo 9.9



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos questionários aplicados (2016).

De acordo com o gráfico acima. No estilo 9.9 a característica que mais predomina é a decisão com 19%. O líder valoriza decisões criativas que resultem em compreensão e acordo. “Procuro o entendimento e o acordo” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 104).

Com 18% a convicção do líder está em segundo lugar. O líder ouve e procura ideias, opiniões e atitudes diferentes das dele. Tem convicções claras, mas reage as boas ideias mudando seu modo de pensar. “Reajo a ideias melhores do que as minhas, mudando meu modo de pensar” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 104).

O humor apresenta um percentual de 17%. O humor do líder ajusta a situação e lhe dá perspectiva, mantém um senso de humor mesmo sob pressão.

Com 16% as características relacionadas ao temperamento e conflito apresentam em quarto lugar neste estilo de liderança. Quando o líder se sente provocado, contém embora sua impaciência seja visível. Se surgir conflito, procura identificar as razões e dar soluções para o que causa o conflito. “Porque o autor disse isto? Conheço exceções, por que não foram apresentadas?” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 95).

Por fim, com 14% apresenta a característica relacionada ao entusiasmo do líder. O mesmo dirige todas suas energias para o que faz e os outros reagem com entusiasmo.

### O estilo de liderança que mais predomina na empresa

No anexo II foram apresentados os resultados do estilo de liderança, verificando qual o estilo de Grid é predominante de acordo com Blake e Mouton (1992). No primeiro quadro estão descritas as características de um líder (decisão, convicção, entusiasmo/energia, conflito, temperamento, humor), em seguida estão os estilos 1.1 representados pelas afirmativas A, o estilo 1.9 representados pela letra B, o 5.5 representados pela letra C, o estilo 9.1 representados pela letra D e por fim o estilo 9.9 representados pela letra E. Na frente destas afirmativas está o valor total com base em todos os questionários.

<b>Características</b>		<b>1.1</b>		<b>1.9</b>		<b>5.5</b>		<b>9.1</b>		<b>9.9</b>	
<b>1</b>	Decisões	A1	59	B1	71	C1	46	D1	52	E1	85
<b>2</b>	Convicção	A2	46	B2	50	C2	53	D2	59	E2	80
<b>3</b>	Entusiasmo/Energia	A3	37	B3	74	C3	83	D3	37	E3	63
<b>4</b>	Conflito	A4	48	B4	70	C4	75	D4	47	E4	72
<b>5</b>	Temperamento	A5	49	B5	60	C5	41	D5	58	E5	73
<b>6</b>	Humor	A6	43	B6	65	C6	51	D6	38	E6	74
<b>Total</b>		<b>A</b>	282	<b>B</b>	390	<b>C</b>	349	<b>D</b>	291	<b>E</b>	447
		<b>1.1</b>		<b>1.9</b>		<b>5.5</b>		<b>9.1</b>		<b>9.9</b>	

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos questionários aplicados (2016).

Com base na tabela já alimentada, verifica-se que o estilo que predomina na empresa JBS, é o 9.9 que representa aquele líder que integra alta preocupação tanto com a produção, como com as pessoas, onde oferece a liberdade da participação e o envolvimento de todos os colaboradores (BLAKE; MOUNTON, 1992).

O estilo 9.9 no questionário está sendo representado pela letra E. O líder que apresenta características deste estilo é aquele que dá grande valor a obter decisões criativas que resultem em compreensão e acordo, ouve e procura ideias, opiniões e atitudes diferentes das dele. Tem convicção clara, mas reage às boas ideias, dirige todas as suas energias para o que está fazendo e os outros reagem com entusiasmo, quando surge conflito, procura identificar as razões e dar soluções as subjacentes (o que está por trás dos conflitos), quando é provocado, contém-se embora sua impaciência seja visível, e seu humor ajusta-se a situação e lhe dá perspectiva. Mantém um senso de humor mesmo sob pressão.

Uma empresa de grande porte que agrega mais de 1500 colaboradores, onde o trabalho é repetitivo e cansativo, necessita de um estilo de liderança 9.9. A necessidade de alcançar uma alta produtividade tem que ser uma das maiores preocupações de qualquer organização, para assim otimizar os custos direcionados a produção. Porém a motivação dos funcionários é de extrema importância, pois, quando os liderados sentem que são importantes e valorizados, se dedicam e colaboram para ajudar no alcance dos objetivos da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão evoluindo cada vez mais, devido esta evolução percebemos a importância de se ter pessoas á frente gerindo não só os negócios, mas as pessoas que formam a empresa. No primeiro momento a liderança estava centrada apenas em exercer as funções de planejar, organizar e coordenar padrões, mas logo passam a valorizar pessoas. No decorrer do estudo, ficou evidente que o líder ocupa um lugar importante dentro da organização, pois é ele que desenvolve capacidade de influência sobre seus subordinados. O mesmo precisa se dialogar de forma clara e objetiva para que todos os colaboradores caminhem juntos em busca do mesmo objetivo. A liderança está presente onde há atividade humana e relacionamento não depende de que cargo ocupa, da profissão, ou tamanho da empresa. Entende-se que o líder estabelece objetivo e metas e juntamente com seus liderados busca alcança-los.

A metodologia utilizada foi o suficiente para realizar os procedimentos, pois o questionário aplicado foi bem objetivo e ajudou a identificar o que se pretendia neste trabalho. A bibliografia correspondeu ás expectativas, pois tudo o que foi apontado também se identificou em prática na empresa.

Sabendo que vários autores conceituam liderança de forma distinta do outro, o estudo buscou abordar algumas teorias sobre este tema. A teoria dos traços de personalidade, neste caso o líder é visto como aquele que já nasce com capacidade para liderar, apresenta características, traços que o diferencie dos demais. A teoria dos estilos de liderança acredita-se que cada líder desenvolve um estilo conforme suas características individuais, esta teoria buscou observar como o líder se comporta dentro da organização, ao contrario da teoria citada anteriormente, esta nova teoria mostra mesmo que uma pessoa não tenha nascido com a capacidade para liderar, a mesma pode buscar este perfil. E por fim, a teoria da liderança situacional, que procura descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação, ou seja, determinar um estilo de liderança para cada situação.

O estudo apresentou também a diferença do líder transacional e transformacional, o primeiro que para alcançar seus objetivos trabalham em cima de recompensas que muitas das vezes são materiais ou psicológicas, levando os subordinados a se comprometerem com seus desejos. Já o segundo inspira seus liderados a transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo.

No decorrer do trabalho também foi apresentada a ferramenta principal que colaborou na obtenção das respostas para a pergunta de pesquisa. O Grid de liderança, esta ferramenta foi elaborada pelos autores Blake e Mouton, que identificou as principais teorias

sobre o modo de exercer a liderança, tendo em vista, a produção por intermédio dos outros. Nesta ferramenta são apresentados alguns estilos de liderança que serviram como base na identificação dos estilos presentes na empresa estudada.

O problema de pesquisa proposto neste trabalho foi identificar os estilos predominantes no universo dos gerentes e supervisores da empresa JBS e quais as suas implicações na gestão dos mesmos. Como objetivo geral buscou analisar os estilos de liderança presentes na empresa e o estilo que mais se destaca entre líderes.

Com a análise da pesquisa foi possível obter respostas á pergunta que sintetiza este trabalho. Pois o estilo de liderança que predomina na empresa é o estilo 9,9 definido por Blake e Mouton. Sendo assim, a maior parte dos líderes da empresa possuem alta preocupação tanto com a produção quanto com as pessoas, ou seja, promovem a colaboração e envolvimento das pessoas no trabalho em equipe. O líder acredita na capacidade de seus subordinados, aceitam novas ideias, opiniões diferentes das suas. Os líderes da empresa entendem que o relacionamento é fundamental, mas não abre mão de uma produção eficiente que tem como foco produzir produtos de qualidade. Os colaboradores são motivados e oferecem o melhor de si para alcançar os objetivos da empresa.

Com base na análise do estilo 1.1, nota-se que os líderes apresentam características de baixa preocupação tanto com a produção como com as necessidades das pessoas, procuram não interferir nas decisões e conflitos, demonstrando nenhum interesse com o que ocorre dentro da empresa. Analisando o gráfico as decisões do líder são as que mais se destaca, pois este estilo de líder evita revelar sua opinião foge de suas responsabilidades como gerente e as consequências podem interferir na qualidade de vida dos funcionários e na produção.

Na análise do estilo 1.9 observa-se que os líderes na empresa que se encontram neste perfil são bem receptíveis e valorizam seus liderados, apoiam e incentivam-os. Por ser um estilo que apresenta um grau maior de preocupação com as pessoas do que com a produção, os líderes muitas vezes deixam o relacionamento com seus liderados interferir na produtividade dos mesmos, sendo assim ocorrem falhas na produção e na qualidade do produto.

No gráfico 3 apresentou a análise do estilo 5.5, boa parte dos líderes na empresa pertence a este estilo. São gerentes que acreditam que só se alcança o sucesso e desempenho organizacional se houver um equilíbrio entre satisfazer as necessidades dos funcionários e alcançar resultados satisfatórios na produção. A organização acaba sendo prejudicada com algumas atitudes tomadas por este estilo de liderança, pois são inseguros, gostam de provocar mudanças, e muitas das vezes tomam decisões erradas para agradar as pessoas, isso faz com que perdem suas habilidades de gerentes e a forma de oferecer serviços de qualidades.

Na organização também se encontra líderes do estilo 9.1, onde sua atenção está totalmente voltada para a produção, em alcançar resultados. Os liderados não possuem liberdade para interferir, opinar ou expor seu ponto de vista na empresa. No gráfico 4 observa-se que as características de convicção e temperamento do líder andam juntos, sendo assim, o líder não abre mão de suas opiniões e atitudes, defende seu ponto de vista mesmo que isso cause rejeição das opiniões dos demais ou até mesmo ofenda alguém. Estes líderes não são influenciados pelos outros e quando surge algum conflito ele procura eliminá-lo para que isto não interfira na busca por bons resultados operacionais.

Sendo assim, conclui-se que dentro da empresa JBS de Mozarlândia-Go foram identificados todos os estilos de liderança conforme os estudos de Blake e Mouton.

Este trabalho é justificado por proporcionar ao pesquisador um conhecimento específico sobre o tema dissertado, colaborando para que este se sinta motivado a trabalhar neste segmento, além de disponibilizar informações que podem ser úteis para outros estudiosos, ou até mesmo pessoas que pretendem serem líderes.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.
- BLACK, R.; MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial III**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BLANCHARD, Ken. **Lideranças de Alto Nível**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOND, Maria Thereza. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Curitiba, 2004.
- BRYMAN, A. **Liderança nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- CHU, Rebeca Alves. **Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOTTER, J.P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, Thiago Fernandes de. **Como utilizar os princípios de liderança e da inteligência emocional na Gerência de Projetos**. Monografia de Conclusão de Curso. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2007.
- MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NERY, Hellen Luciana Soares. **O Perfil de Liderança dos Gestores de uma Cooperativa de Crédito de Mineiros-Go**. Monografia de Conclusão de Curso. Mineiros: Centro Universitário de Mineiros UNIFIMES, 2011.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Teoria Geral da Administração para o Século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

OFICINA DE GERÊNCIA: O que é o Grid. Disponível em: <[www.oficinadegerencia.com/2009/05/o-que-e-o-grid-um-usuario-importante.html](http://www.oficinadegerencia.com/2009/05/o-que-e-o-grid-um-usuario-importante.html)>. Acesso em: 01 nov. 2016.

QUINTELLA, H. L. M. M.; BRUNO, J. R. *Leadership and Successful Performance of Mutual Credit Coops*. Disponível em: <[www.eng.uerj.br/deptos/professor/142/QUINTELLA1BALLAS2002COOP.DOC](http://www.eng.uerj.br/deptos/professor/142/QUINTELLA1BALLAS2002COOP.DOC)>. Acesso em: 15 out. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SHOSSLER, Mayara. **Análise do Perfil de Liderança dos Cooperados de uma Cooperativa Mista de Mineiros – GO**. Monografia de Conclusão de Curso. Mineiros: Centro Universitário de Mineiros UNIFIMES, 2011.

SILVA, Jaqueline de Brito. **Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais**. Caturai: Faculdade Caturai de Ensino Superior, 2014.

TOPPING, P.A. **Liderança e Gestão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

## ANEXOS

ANEXO I – Teste do *Grid* de Liderança

Há seis conjuntos de frases que descrevem características do comportamento Gerencial. Pode-se considerar cada uma delas como uma possível descrição de si mesmo. Em cada conjunto, há cinco afirmações.

Em cada um dos conjuntos, coloque um 5 ao lado da afirmação que julgar mais parecida com o que você é, com a sua forma de atuar (não com o que você acha ideal). Coloque 4 na afirmação que esteja em segundo lugar na semelhança com você. Continue categorizar as afirmações, com 3 para o terceiro lugar, 2 para o quarto lugar e 1 para a quinta colocação.

Dessa forma, você estará colocando a 1 ao lado da afirmação que é menos parecida com o que você é em sua maneira de atuar.

Não pode haver empate.

Depois de preenchido devolva-o ao avaliador.

<u>Opção</u>	<u>Pergunta</u>	<u>Nota (1-5)</u>
<b><u>Decisão</u></b>		
A1	Aceito a decisão tomada pelos outros.	
B1	Dou alto valor a manter boas relações.	
C1	Procuro decisões passíveis, embora não perfeitas, da parte dos outros, inclusive eu mesmo.	
D1	Dou grande valor a obter decisões duradouras.	
E1	Dou grande valor a obter decisões criativas que resultem em compreensão e acordo.	
<b><u>Convicção</u></b>		
A2	Ou estou de acordo com as opiniões, atitudes e ideias dos outros, ou evito tomar qualquer partido.	
B2	Prefiro aceitar opiniões, atitudes ou ideias dos outros, antes de	

	impor as minhas.	
C2	Quando surgem ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas assumo uma posição intermediária.	
D2	Defendo minhas ideias, opiniões e atitudes mesmo que com isso, algumas vezes, possa ofender os outros.	
E2	Ouçó e procuro ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções claras, mas reajo as boas ideias mudando meu modo de pensar.	
<b><u>Entusiasmo</u></b>		
A3	Deixo de ver coisas para poder viver.	
B3	Apoio, encorajo e cumprimento os outros pelo que desejem fazer.	
C3	Ofereço sugestões positivas, para manter as coisas em frente.	
D3	Sei o que quero e faço pressão para que os outros aceitem.	
E3	Dirijo todas as minhas energias para o que estou fazendo e os outros reagem com entusiasmo.	
<b><u>Conflito</u></b>		
A4	Quando surge conflito, procuro manter-me neutro ou fora dele.	
B4	Procuro evitar gerar conflito, mas quando ele surge, procuro apaziguar os sentimentos e manter as pessoas unidas.	
C4	Quando surge conflito procuro ser justo mas firme e obter uma solução equitativa.	
D4	Quando surge conflito tento eliminá-lo ou impor minha posição.	
E4	Quando surge conflito, procuro identificar as razões e dar soluções as subjacentes.	
<b><u>Temperamento</u></b>		
A5	Ficando neutro me sinto provocado.	
B5	Por causa das tensões que as perturbações podem produzir reajo de modo cálido e amistoso.	

C5	Sob tensão, sinto me inseguro quanto ao que devo fazer para evitar futuras pressões.	
D5	Quando as coisas não vão bem, defendo-me, resisto ou volto à carga contra-argumento.	
E5	Quando provocado, contenho-me embora minha impaciência seja visível.	
<b><u>Humor</u></b>		
A6	Meu humor é considerado pelos outros como um tento sem graça.	
B6	Meu humor visa manter as relações amistosas, ou quando surgem tensões, ele desvia a atenção do lado sério.	
C6	Meu humor tem a intenção de ser persuasivo em obter atenção para mim ou para os meus pontos de vista.	
D6	Meu humor causa impacto.	
E6	Meu humor ajusta-se a situação e lhe dá perspectiva. Mantenho um senso de humor mesmo sob pressão.	

## ANEXO II – Resultado do estilo de Liderança de acordo com Blake e Mouton (1992)

Coloque a pontuação de cada um dos itens do Anexo I na Tabela abaixo e verifique qual dos estilos de grid é predominante

<b>Pontuação</b>											
<b>Características</b>		<b>1.1</b>		<b>1.9</b>		<b>5.5</b>		<b>9.1</b>		<b>9.9</b>	
<b>1</b>	Decisões	A1		B1		C1		D1		E1	
<b>2</b>	Convicção	A2		B2		C2		D2		E2	
<b>3</b>	Entusiasmo/Energia	A3		B3		C3		D3		E3	
<b>4</b>	Conflito	A4		B4		C4		D4		E4	
<b>5</b>	Temperamento	A5		B5		C5		D5		E5	
<b>6</b>	Humor	A6		B6		C6		D6		E6	
<b>Total</b>		<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>		<b>E</b>	
		<b>1.1</b>		<b>1.9</b>		<b>5.5</b>		<b>9.1</b>		<b>9.9</b>	