SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DO SUL DO BRASIL

LARA FABIANA DALLABONA[*]
LEONARDO TOMASONI NARDELLI[**]
ANA RITA VENZON FERNANDES[***]

RESUMO

O estudo objetiva analisar os estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do Sul do Brasil. Trata-se de um estudo quantitativo com utilização da técnica de consenso, pesquisa descritiva e de levantamento, envolvendo uma amostra de 126 líderes, com cargos de diretores, gerentes, supervisores, coordenadores e outras atividades com poder de tomada de decisão. Os estilos de liderança predominantes nessa rede de supermercados foram Precisão Preditiva e Persuasão. O líder preditivo é aquele capaz de prever acontecimentos e adiantar resoluções de possíveis problemas; já o líder persuasivo é aquele com alta capacidade de oratória e convencimento. Além desses dois estilos de liderança que predominaram nas empresas analisadas, os estilos Consideração/Relacionamento, Reconciliação, Integração, Estrutura/Tarefa, Tolerância à Incerteza, Tolerância e Liberdade e Representação, respectivamente nessa ordem, também se fizeram presentes. Com isso, conclui-se que, entre os estilos de liderança analisadas nesse estudo, contatou-se a predominância da Precisão Preditiva e Persuasão.

Palavras chave: Liderança, Estilos de liderança, Precisão Preditiva, Persuasão, Supermercados.

ABSTRACT

The study aims to analyze the predominant styles of leadership in a supermarket chain in the South of Brazil. This is a quantitative study using the consensus technique, descriptive and survey research, involving a sample of 126 leaders, with positions of directors, managers, supervisors, coordinators and other activities with decision-making power. The predominant leadership styles in this supermarket chain were Predictive Precision and Persuasion, the predictive leader is one who is able to predict events and advance resolutions of possible problems, and the persuasive leader is one with a high capacity for oratory and persuasion. In addition to these two styles of leadership that predominated in the companies analyzed, the styles Consideration/Relationship, Reconciliation, Integration, Structure/Task, Tolerance, Uncertainty, Tolerance and Freedom and Representation, respectively, in this order were also present. With this we conclude that among the leadership styles analyzed in this study, the predominance of Predictive Precision and Persuasion was contacted.

Key-words: Leadership, Leadership Styles, Predictive Accuracy, Persuasion, Supermarkets.

Recebido em: 15-01-2018 Aceito em: 30-05-2018

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é conhecida por ser um grupo de pessoas reunidas para uma finalidade específica, a fim de atingir um objetivo desejado. Essas pessoas são de diferentes especialidades e, portanto, têm diferentes atitudes e características em relação ao seu trabalho. Teoricamente, pode-se dizer que estes fatores, tais como as atitudes e características, podem melhorar o desempenho da organização (MANSOR et al., 2012)

Um líder eficaz identifica as necessidades de seus subordinados e busca nutri-los da melhor forma possível. A missão de um líder é criar pontes nas quais possa facilitar o trabalho e motivar seu pessoal (HUNTTER, 2004). Cada pessoa é única, tem suas habilidades, visões, conhecimentos, razões e diferenças. Para o líder, é preciso compreensão e conhecimento em diversas áreas de gestão para poder aproveitar ao máximo a capacidade de cada um, de modo que nenhum deles sinta-se excluído, que todos sejam privilegiados e bem vistos por quem os lidera.

Liderar, na percepção de Schley et al. (2015), é a habilidade de induzir, influenciar, inspirar, influir,

[*] Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela FURB e Mestre em Ciências Contábeis pela FURB
[**] Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC
[***] Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

instigar, persuadir os demais com a premissa de atingir objetivos e metas em comum. A melhor maneira de gerenciar o grupo é buscando o aprendizado/atualização constante, sendo que ele precisa desenvolver a capacidade de emanar a educação/desenvolvimento, podendo repassar ao pessoal interno e externo o conhecimento por ele agregado (PONTES, 2008).

Por utilizar-se de poder, um chefe não goza de reconhecimento e respeito, ao contrário de um líder que utiliza sua capacidade de persuasão para que as pessoas trabalhem e entendam que aquilo é para o bem comum. O Poder pode ser dado e tirado, vendido ou comprado, ele nada mais é que forçar ou obrigar alguém a lhe obedecer, devido ao seu cargo ou status social. Sendo assim, o líder precisa ser suave e agir de forma neutra e flexível com cada situação (HUNTTER, 2004).

Desta forma, a liderança é definida como um processo de relacionamentos interpessoais, numa situação por meio da qual o líder influencia as atividades e comportamentos de outros para alcançar objetivos organizacionais, em que o líder se preocupa com duas dimensões básicas: a das tarefas e a das relações humanas (TREWATHA; VAUGHT, 1987). Dessa forma, é fundamental que o líder trabalhe a equipe para que seja autodirigida e automotivada, independentemente da situação em que se encontram, para que possam alcançar os resultados desejados (BATISTA; KILIMNIK; REIS, 2016).

Huntter (2004) relata que uma empresa sem um verdadeiro líder começa a enfrentar dificuldades no seu dia a dia. Esse responsável começa a ser questionado pelos funcionários, de forma que a empresa não consiga mais caminhar com serenidade, pois surgem greves, indisposições, falta de organização, brigas, conluios etc. O Ser humano nunca dirá que precisa de um líder, pois todos se acham capazes de andarem sozinhos, mas a verdade é que adultos são como crianças, eles precisam de regras, precisam respeitar ao próximo e, muitas vezes, isso só é possível com um orientador. Segundo Stogdill (1963), existem 12 estilos de liderança: representação; Reconciliação; Tolerância a Incerteza; Persuasão; Estrutura/Tarefa; Tolerância e Liberdade; Assunção do Papel; Consideração/Relacionamento; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva; Integração; Orientação do Supervisor.

Diante da contextualização envolvendo liderança, este estudo objetiva analisar os estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do Sul do Brasil. A principal justificativa para esse estudo é a escassez de evidências empíricas no Brasil a respeito dos Estilos de liderança e, principalmente, estilos de liderança em supermercados. Stogdill (1963) destaca que existem diversos estilos de liderança e todos eles precisam ser compreendidos e identificados para disseminação do conhecimento acerca do tema.

A liderança transacional auxilia nessa ligação com recompensas aos seguidores por seguirem essas influências e se comprometerem com o trabalho. Ela pode ser em caráter monetário, político ou psicológico. Mas sem uma afinidade entre ambos, por consequência, a cobrança por resultados pode parecer como a de um chefe, uma vez que pressão psicológica ou, até mesmo, um eu mando e você obedece pode ser utilizado. Na liderança transformacional, essa influência é feita de forma mais "líder", uma vez que existe uma "simpatização" entre líder e seguidor, na qual o líder se preocupa com as necessidades psicológicas e com as condições de trabalho etc. de seus seguidores (BURNS, 1978).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança é um processo pelo qual uma pessoa influencia seguidores a realizar objetivos e dirige organizações de forma que as torna mais coesas e coerentes. Líderes realizam este processo por meio de seus conhecimentos e habilidades em liderança (CLARK, 1997). A liderança foi examinada a partir de várias perspectivas, incluindo as características dos líderes pessoais, a natureza do contexto organizacional e as características dos subordinados (YUKL, 1998; CHAGANTI et al., 2002).

Auler (2014) destaca que a liderança é exercida quando se estipula um objetivo específico. Com objetivo de alcançar resultados, emerge a razão da liderança. Para isso, é necessário um líder, que tem o papel de facilitador, que motiva os envolvidos para que alcancem os objetivos. Vale ressaltar que o líder deve estar ciente dos valores, necessidades, motivações e qualidades de cada subordinado para tornar o estilo de liderança mais participativo, pois maior será a chance dele e sua equipe atingirem o sucesso.

Todas as empresas precisam de uma liderança em seus respectivos setores, porém esta não pode ser confundida com gerência ou direção. A liderança é um feito social que tem exclusividade em grupos sociais e nas organizações. São quatro os elementos que caracterizam uma liderança: a situação, a influência, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (LIKERT, 1991).

O estudo das relações na liderança, de acordo com Likert (1991), permite classificar quatro estilos de liderança: o autoritário – que se baseia no poder e na comunicação, que se faz apenas de cima para baixo; o autoritário benevolente – semelhante ao autoritário, mas já existe alguma consulta e delegação; o consultivo – discute os objetivos com os subordinados, a comunicação faz-se de cima para baixo e de baixo para cima; e o participativo – a gestão é baseada na comunicação, existindo tanto na vertical como na horizontal.

Assumindo que a gestão é uma arte, é possível encontrar três aspectos indispensáveis do processo

artístico: ofício, visão e comunicação (BOETTINGER, 1979). Assim como os artistas precisam dominar seus ofícios, os gerentes precisam dominar suas habilidades em lidar com as pessoas e em expressar-se. Girma (2016) afirma que a liderança empresarial consiste no estilo de liderança para fornecer as respectivas orientações e implantação dos planos motivacionais para os demais funcionários. Sendo assim, confirma-se o papel fundamental do líder no processo de satisfação da equipe de trabalho.

Para Huntter (2004), deve o líder usar de coerência em suas práxis, além de sempre esclarecer, comunicar, reduzindo e corrigindo constantemente as possíveis dissonâncias. Além disso, deve delegar, transferir autoridade e responsabilidade às pessoas, aproveitando-as integralmente na empresa. Sob tal prisma, o líder deve priorizar o trabalho em equipe, saber escolhê-la, proporcionar significado ao seu trabalho, saber prepará-la, liderá-la, motivá-la, avaliá-la e recompensá-la adequadamente.

Yukl (2002, p. 273) argumenta, "liderar a mudança é uma das responsabilidades mais importantes e difíceis de liderança. Para alguns teóricos é a essência da liderança, todo o resto é secundário. A liderança eficaz é necessária para revitalizar uma organização e facilitar a adaptação a um ambiente modificativo".

De acordo com Pihie, Sadhegi e Elias (2011), o estilo de liderança é um padrão típico de comportamento que o líder utiliza para influenciar os subordinados, buscando atingir metas organizacionais. Este modelo apresenta como os líderes são considerados para responder da mesma forma em condições diferentes, ou seja, eles desenvolvem hábitos de ação que os tornam previsíveis junto àqueles que trabalham. Desta forma, é pertinente destacar a liderança no setor privado e no setor público.

A liderança pode ser observada como um fenômeno complexo. Os líderes são buscados pelas organizações para transformarem, inovarem, motivarem e criarem. Esta é a forma como eles tocam as vidas das pessoas com carisma e com uma linguagem fácil de ser compreendida por todos. É fácil perceber que os líderes vão além dos interesses puramente corporativos, eles têm que tocar os seus e com confiabilidade de todos (HUNTTER, 2004).

A liderança participativa não está ligada em servir e, sim, em ensinar como se deve fazer para atingir o melhor resultado usando o respeito, a ética e os princípios da empresa para direcionar o empregado a agir corretamente. Grandes números de líderes somente querem impor seus pontos de vista, mas não querem mostrar ao liderado o que fazer para chegar ao que deseja. Isso tudo tem uma forte relação com o ego do líder e do liderado (CHIAVENATO, 2003).

Por um lado, as organizações ficam mais enxutas (pessoal) e aumentam seus problemas frente ao mercado e à concorrência. As pessoas já não são mais complementos das máquinas. Vale destacar os avanços tecnológicos extraordinários na comunicação, estes, mais do que todos, também estão sendo realisticamente presenciados, em que a velocidade da transmissão da informação permitirá que, em determinados setores, parte do trabalho não necessite mais ser realizada dentro da empresa (CHIAVENATO, 2003). Para liderar, é preciso conhecer o comportamento individual dos subordinados, para isso, Chiavenato (1987) estudou a teoria comportamental, a qual, segundo ele, parte da premissa de que a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual, o qual remete ao estudo da motivação humana.

Diante da contextualização, Dias e Borges (2015) destacam, ainda, que a atuação do líder reflete diretamente na satisfação dos subordinados, pode influenciar na geração de ideias, e, inclusive, na inovação dos processos administrativos, produtivos e gerenciais. Também pode auxiliar na comunicação entre os membros da equipe, gerenciar conflitos e adquirir constantemente a confiança dos envolvidos. Assim, observa-se, na literatura, que estudos envolvendo liderança estão em constante desenvolvimento, tanto na área pública quanto na área privada, demonstrando relevância a estudos que analisam a autopercepção dos líderes sobre seu papel nas empresas; os liderados analisando líderes, a fim de demonstrar quais atribuições são esperadas dos líderes para manter uma boa equipe de trabalho, bem como estudos analisem a percepção dos líderes e liderados, para identificar os estilos predominantes nas organizações.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa caracteriza-se por pesquisa quantitativa, pois utilizará da estatística descritiva e da técnica de consenso. Este estudo é caracterizado como survey, pois utilizará de questionário. Utilizando-se de amostragem por acessibilidade.

No total, a amostra da pesquisa foi de 126 gestores, sendo 20 (vinte) no Supermercado A, 15 (quinze) no Supermercado B, 22 (vinte e dois) no Supermercado C, 24 (vinte e quatro) no Supermercado D, 12 (doze) no Supermercado E, 14 (catorze) no Supermercado F e 19 (dezenove) no Supermercado G. O total da população foi de 172, entretanto, por motivos de indisponibilidade, não foi possível analisar 100%. Assim, a amostra corresponde a 73,26% da população. Para coleta dos dados, exceto o primeiro bloco de perguntas (características dos respondentes), a técnica utilizada foi o questionário com perguntas fechadas. Optou-se em utilizar como escala de resposta, a escala *Likert* de 7 (sete) pontos (entre 1= discordo

totalmente e 7= concordo totalmente) para análise dos dados e determinação dos resultados.

O questionário foi estruturado em duas seções. As questões desenvolvidas foram elaboradas de acordo com a literatura e adaptadas após aplicação de pré-teste. É relevante destacar que algumas questões foram traduzidas com auxílio de um especialista em língua inglesa, objetivando garantir o real entendimento das palavras e frases.

Para análise dos dados, primeiramente, foram tabulados no Google Docs, para a coleta das informações e, posteriormente, em planilhas eletrônicas do Microsoft Excel. Após codificação das respostas, os dados foram analisados por meio da técnica estatística de consenso e estatística descritiva. O consenso serve para analisar de forma geral se a opinião dos respondentes é semelhante e é calculado por meio da expressão:

$$\mathrm{Cns}(x) = 1 + \sum_{i=0}^{n} Pi \, \log_2\left(1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{d_x}\right)$$

Em que: X é uma variável ordinal (questão); p_i é o percentual associado a cada X_i; d_x é a amplitude da escala, que, neste caso, $d_x = 4$ e μ_x, é a média (WIERMAN; TASTLE, 2005, 2007). O Consenso é interpretado da seguinte forma:

QUADRO 1 – Interpretação do consenso

Intervalo	Classificação do Consenso
CONS (X) > 90%	Consenso Muito Forte
80% < CONS (X) < 90%	Consenso Forte
60% < CONS (X) < 80%	Consenso Moderado
40% < CONS (X) < 60%	Equilíbrio
20% < CONS (X) < 40%	Dissenso Moderado
10% < CONS (X) < 20%	Dissenso Forte
CONS (X) < 10%	Dissenso Muito Forte

FONTE: Adaptado de Wierman e Tastle (2005; 2007).

Questões que obtinham respostas entre os intervalos de consenso, com valor igual a 20%; igual a 40% e, assim, sucessivamente, eram caracterizadas como dissenso moderado, equilíbrio etc. Além da técnica estatística de consenso, os resultados foram analisados por estatística descritiva.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa parte da análise, é dado destaque à caracterização dos respondentes, a fim de identificar os padrões de idade, gênero, função, setor, tempo de empresa, escolaridade, área e função exercida na empresa. A Tabela 1 demonstra a caracterização dos respondentes quanto ao gênero e à idade.

TABELA 1 – Idade e gênero dos respondentes

Descrição dos itens analisados		Quantidade de respondentes	%
Gênero	Feminino	56	44,44
	Masculino	70	55,56
	Total	**126**	**100**
Idade	Entre 16 e 24 anos	45	35,71
	Entre 25 e 30 anos	25	19,84
	Entre 31 e 35 anos	29	23,02
	Acima de 36 anos	27	21,43
	Total	**126**	**100**

FONTE: Dados da pesquisa.

A Tabela 1 demonstra gênero e idade dos respondentes. Nesta parte, é possível observar que o gênero masculino (70 respondentes) demonstra quantidade a maior de respondentes em relação ao feminino (56 respondentes). Isso vai de acordo com o estudo de Lana et al. (2011), a partir do qual o gênero masculino se sobrepõe ao feminino. Quanto à idade dos respondentes, foi possível constatar que 35,71%

apresentam ter entre 16 e 24 anos, em contrapartida, entre 25 e 30 anos, está o menor número de respondentes (25), que equivalem a 19,84% do total. A formação dos respondentes é demonstrada por meio da Tabela 2.

TABELA 2 – Formação dos respondentes

Descrição da formação	**Quantidade Respond.**	**Frequência (%)**
Ensino Fundamental Incompleto	6	4,76
Ensino Fundamental Completo	8	6,35
Ensino Médio Incompleto	12	9,52
Ensino Médio Completo	54	42,86
Graduação	32	25,40
Pós Graduação / Especialização	14	11,11
Mestrado / Doutorado	0	0,00
Total	**126**	**100**

FONTE: Dados da pesquisa.

A formação dos gestores nos dias atuais diz muito a respeito da visão da empresa. Com essas empresas analisadas não é diferente, 25,4% dos respondentes possuem formação acadêmica, na qual um pouco menos da metade possui alguma especialização, sendo 11,11%, o que equivale a 14 pessoas. Apenas 6 respondentes possuem o ensino fundamental incompleto, o que não os torna incapazes ou piores que os outros. Apenas podem sofrer dificuldades devido à falta de alguma instrução inicial. Destaca-se que quase metade dos gestores ou tomadores de decisão envolvidos (43%) possui apenas ensino médio completo. Com a finalidade de identificar o tempo que os respondentes atuam na empresa, apresenta-se a Tabela 3. Isso converge com o estudo apresentado por Lana et al. (2011), o qual mais de 25% possui formação acadêmica.

TABELA 3 – Tempo de empresa

Descrição dos itens analisados	**Quantidade de respondentes**	**Frequência (%)**
Até 5 anos	79	62,70
De 6 a 10 anos	30	23,81
De 11 a 15 anos	6	4,76
De 16 a 20 anos	9	7,14
Acima de 21 anos	2	1,59
Total	**126**	**100**

FONTE: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 3, constata-se que, em relação ao tempo que atuam nas empresas da amostra pesquisada, 79 (setenta e nove respondentes) trabalham há menos de 5 anos, o que equivale a 62,7%. O resultado converge com o apresentado por Sant'anna et al. (2012), cuja amostra apresentava tempo de empresa inferior a 5 anos. Já 30 (trinta) respondentes atuam nas empresas entre 6 a 10 anos, 6 (seis) de 11 a 15 anos, 9 (nove) de 16 a 20 anos e apenas 2 respondentes estão a mais de 21 anos.

Percebe-se uma diminuição gradativa de tempo de empresa com a quantidade de respondentes. Em um ramo tão competitivo, é necessário o aperfeiçoamento contínuo, tanto aos gestores experientes, como aos novos. Por meio da Tabela 4, é possível identificar a área de atuação e a função dos líderes nas empresas pesquisadas.

TABELA 4 – Área e Função dos líderes

Descrição dos itens analisados		Quantidade de respondentes	%
Setor	Açougue	7	5,56
	Comercial/Cadastro	11	8,73
	Faturamento/Supply	17	13,49
	Financeiro	13	10,32
	Frutas, verduras e legumes	6	4,76
	Frente de Caixa/Loja	38	30,16
	Limpeza	1	0,79
	Manutenção	3	2,38
	Marketing	1	0,79
	Padaria	9	7,14
	Recursos Humanos	11	8,73
	Tecnologia da informação	9	7,14
	Total	**126**	**100**
Função	Diretor	10	7,94
	Gerente	7	5,56
	Supervisor	15	11,90
	Coordenador	10	7,94
	Outras Atividades	84	66,67
	Total	**126**	**100**

FONTE: Dados da pesquisa.

Constata-se que 30,16% dos respondentes atuam no setor de Frente de Caixa/Loja, o qual obtém um contato direto com o cliente. Com 17 respostas, o setor de Faturamento/Supply representa 13,49% do total de respondentes, este que desempenha uma função crucial no segmento da empresa, entretanto não há uma interação direta com o público-alvo. O setor de marketing e limpeza contam com os menores indicadores, sendo apenas 0,79% da população.

Referente à função, “Outras Atividades” tem-se frete com 66,67% da amostra pesquisada. Essa função não representa falta de grau de liderança e sim funções não destacadas no trabalho, tais como líder de padaria, líder de estoque etc.

A função de diretor apresentou 7,94% dos 126 respondentes, esses que constituem o quadro de donos das organizações pesquisadas. Na seção subsequente, será dado enfoque para a análise do consenso de opiniões dos líderes em relação às variáveis contingenciais.

Nessa parte da análise, será destacada a percepção dos líderes com os 9 (nove) estilos de liderança estudados nessa pesquisa, sendo eles: representação; reconciliação; tolerância a incerteza; persuasão; estrutura/tarefa; tolerância e liberdade; consideração/relacionamento; precisão preditiva; integração. Na Tabela 5, apresenta-se o consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Representação.

TABELA 5 – Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Representação

	REPRE1	REPRE2	REPRE3	REPRE4
Média	4,24	4,46	4,17	3,63
Consenso	48%	53%	40%	35%
Total	2,04	2,35	1,68	1,15

FONTE: Dados da pesquisa.

Observa-se que o estilo de liderança Representação apresenta um consenso de respostas entre dissenso moderado e equilíbrio, destacando-se a questão REPRE2, “eu divulgo as atividades do grupo” que apresentou o maior consenso entre os respondentes. REPRE4, “eu represento o grupo em reuniões” apresentou uma média de 3,63.

Já em REPRE1, “eu ajo como porta-voz do grupo” e, em REPRE3, “falo como representante do grupo”, observa-se uma média semelhantes. Isso identifica que os gestores representam os interesses dos membros do grupo quando lhe é cabível, tal como descreveu Stogdill (1963). Dando sequência aos estilos de liderança, apresenta-se, na Tabela 6, o consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Reconciliação**.**

TABELA 6 – Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Reconciliação

	RECO1	RECO2	RECO3	RECO4
Média	4,75	2,95	4,81	3,20
Consenso	62%	54%	67%	55%
Total	2,96	1,58	3,21	1,76

FONTE: Dados da pesquisa.

Percebe-se, na Tabela 6, um consenso de equilíbrio nas questões RECO1 “eu lido com problemas complexos de forma eficiente”, RECO3 “eu posso organizar e acalmar um ambiente conturbado”. Perante isso, percebe-se que os gestores são capazes de conciliarem demandas conflitantes, reduzindo a desordem, tal como preconiza Stogdill (1963). Por conseguinte, as questões RECO2 “eu fico empacando em detalhes” e RECO4 “eu fico confuso quando muitas exigências são feitas de mim”, demonstrando que há uma menor média de respostas em questões de cunho negativo. Isso significa que os gestores têm comportamentos pró-ativos, apresentam soluções para os problemas ao invés de criarem outros.

Em seguida, apresentam-se, na Tabela 7, os consensos referentes ao estilo de liderança Tolerância à Incerteza. Galbraith (1977) sugeriu que a incerteza é proporcional à quantidade de informação que deve ser processada entre os tomadores de decisões, durante a execução da tarefa, a fim de atingir um elevado nível de desempenho.

TABELA 7 – Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Tolerância à Incerteza

	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7	TI8	TI9
Média	4,36	4,10	4,40	2,84	4,64	3,33	3,81	3,58	5,63
Consenso	53%	50%	53%	59%	58%	59%	61%	59%	65%
Total	2,32	2,03	4,40	1,68	2,66	1,96	2,32	2,10	3,68

FONTE: Dados da pesquisa.

Este tipo de liderança é principalmente preocupado com a realização da tarefa, utilizando pessoal e recursos de forma eficiente e mantendo as operações ordenadas. Segundo o autor, existem três tipos específicos de comportamento orientado para a tarefa são eles: 1) planejar; 2) esclarecer, e; 3) acompanhar (ÖZSAHIN; ZEHIR; ACAR, 2011).

Constata-se, na Tabela 7, um consenso moderado nas questões TI7 “me mantenho calmo quando tenho incertezas sobre próximos eventos” e TI9 “eu me preocupo com o resultado de qualquer novo procedimento”. É possível observar a questão TI8 “eu sou capaz de atrasar a ação até o tempo adequado”, com uma média “baixa”, o que pressupõe que os líderes, em sua maioria, são ágeis, não suportam atrasos, enrolações e desrespeito a prazos previamente estabelecidos. Analisando mais a fundo essa questão, chega-se ao dilema de que os que responderam que estão dispostos a atrasar a ação até o tempo necessário são líderes que precisam de uma segurança extra para dar um passo adiante, não se contentam apenas com suposições, necessitam de testes e projeções reais.

Em oposição a TI8, tem-se a questão TI9 “eu me preocupo com o resultado de qualquer novo procedimento” a qual conta com uma média de resposta de 5,63. Percebe-se um consenso moderado entre os líderes. Mesmo nos líderes mais arrojados, existe a preocupação com os resultados futuros, porém eles contam com uma segurança maior em dar o passo inicial.

Em TI1 “eu permito que os membros tenham completa liberdade em seu trabalho”, percebe-se que os gestores incentivam a iniciativa, mas tem um receio com alguma variável contingencial, por isso não utilizam tanto a sua liberdade para decisões. Já a questão TI5 “fico ansioso à espera de novos desenvolvimentos” demonstrou um consenso equilibrado, o que pressupõe que os líderes têm uma incerteza sobre próximos eventos, algo que os deixa ansiosos e à espera de novos desenvolvimentos, sejam eles na parte de TI da organização, seja na parte de recrutamento e seleção. Em TI2, “eu fico ansioso quando não consigo descobrir o que está por vir”, TI3 “eu aceito a derrota com relutância”, TI4 “eu aceito atrasos sem aborrecimento” e TI6 “eu sou capaz de tolerar adiamentos e incertezas” observa-se um consenso de equilíbrio.

A incerteza dos gestores em relação à inovação vai de acordo com o que preconiza Pierce e Delbecq (1977) devido aos problemas e estresse gerados pelos novos processos e serviços. Na Tabela 8, foi analisado o Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Persuasão.

TABELA 8 – Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Persuasão

	PER1	PER2	PER3	PES4	PER5	PER6	PER7	PER8	PER9
Média	5,03	4,97	4,88	4,18	4,54	4,70	4,13	4,60	5,12
Consenso	64%	69%	69%	63%	68%	66%	64%	63%	70%
Total	3,25	3,41	3,22	2,64	4,54	3,12	2,62	2,89	3,56

FONTE: Dados da pesquisa.

Para Yukl (2002), o estilo de liderança Persuasão é o processo de influenciar os outros a concordarem sobre o que precisa ser feito. Fazendo o que precisa ser feito de forma eficaz, facilitando os esforços individuais e coletivos, a fim de alcançar objetivos mútuos.

Em análise a Tabela 8, percebe-se um consenso moderado em todas as questões. Nota-se, na questão PER1, “eu converso para estimular o grupo” e na PER9 “eu posso inspirar entusiasmo para um projeto novo”, uma garantia de que esses líderes têm noção da necessidade de utilização do diálogo para que a organização consiga caminhar e atingir os resultados esperados. Além disso eles transmitem confiança e vontade (na forma de entusiasmo) aos membros do grupo. Em PER2 “Meus argumentos são convincentes” e em PER3 “Eu argumento persuasivamente para o meu ponto de vista”, PER4 “eu sou um orador muito persuasivo”, PER5 “sou muito hábil em um argumento”, PER6 “falo com uma forte convicção interior”, PER7 “eu sou um orador inspirador”, PER8 “posso persuadir os outros de que minhas ideias são para a vantagem deles”, fica claro a convicção de líder que cada gestor tem.

O consenso moderado em relação ao estilo Persuasivo de liderança vai contra os estudos de Bourantas (1988), na qual ele identificou que apenas 22% dos gestores entrevistados considera ser um líder persuasivo. Dando sequência aos estilos de liderança, apresenta-se, na Tabela 9, o consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Estrutura/Tarefa.

TABELA 9 – Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Estrutura/Tarefa

	EST1	EST2	EST3	EST4	EST5	EST6	EST7	EST8	EST9
Média	4,72	5,08	5,19	5,36	3,52	3,74	4,37	4,72	4,61
Consenso	60%	58%	63%	68%	48%	42%	46%	57%	46%
Total	2,85	2,95	3,28	3,65	1,69	1,57	2,01	2,68	2,10

FONTE: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 9, um consenso moderado e equilibrado. Entretanto, nas perguntas EST3, "eu debato minhas ideias no grupo" e EST4 “faço minhas atitudes claras para o grupo”, é possível perceber um consenso superior as demais desse mesmo estilo. Conclui-se que os líderes do grupo têm ciência das necessidades e benefícios da transparência do compartilhamento das informações. Continuando o pensamento de compartilhamento de informações e transparência delas, têm-se as questões EST1, “eu deixo os membros do grupo saberem o que é esperado deles”; EST8, "eu mantenho os padrões definidos de desempenho"; EST9, "peço que os membros do grupo sigam as regras e regulamentos padrão", as quais reafirmam o pensamento dos líderes de que o compartilhamento de informações e o entendimento completo por parte dos membros do grupo é fundamental para o alcance dos objetivos anteriormente traçados.

Quanto a EST2, “eu incentivo ao uso de procedimentos uniformes”, EST5, "eu decido o que deve ser feito e como deve ser feito", EST6, "atribuo membros do grupo para tarefas específicas" e EST7, "eu agendo o trabalho a ser feito" percebe-se que os líderes permitem um certo nível de independência por parte dos membros do grupo, não os deixam livres, mas nem sempre exigem a utilização dos procedimentos uniformes. Sabe-se que os mesmos procedimentos levarão aos mesmos caminhos já trilhados.

Se a organização quer atingir patamares ainda inalcançados, é necessário fazer as coisas de formas diferentes, deixando os procedimentos uniformes de lado. Já diziam Özsahin, Zehir e Arcar (2011) que o comportamento dos líderes orientados para as tarefas relaciona-se à utilização eficiente do pessoal, a recursos e à manutenção das operações ordenadas. Isso vai diretamente de encontro às questões EST1 e EST2. Já o consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Tolerância e Liberdade será apresentado na Tabela 10.

TABELA 10 – Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Tolerância e Liberdade

	TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6	TL7	TL8	TL9
Média	4,10	3,94	4,58	3,63	3,91	3,07	4,40	5,24	3,91
Consenso	55%	56%	56%	48%	54%	59%	55%	65%	58%
Total	2,23	2,22	2,55	1,73	2,09	1,80	2,42	3,38	2,26

FONTE: Dados da pesquisa.

Constata-se, na Tabela 10, um consenso equilibrado nas questões. Pode-se observar de forma positiva a questão TL8 “eu confio nos membros a exercer o bom senso”, analisando mais a fundo a questão, observa a confiança dos líderes em relação aos membros do grupo sobre a capacidade de bom senso.

Em concordância à TL8, têm-se as questões TL2 "eu incentivo a iniciativa nos membros do grupo", TL3 "eu deixo os membros fazerem seu trabalho da maneira que acharem melhor" e TL9 “eu permito ao grupo definir o seu próprio ritmo” a qual conta com uma média de resposta de 3,91 e um consenso

equilibrado de 58%. Em oposição às duas questões já apresentadas, têm-se as questões TL1 “eu permito que os membros usem seu próprio julgamento na resolução de problemas” e TL5 “eu deixo os membros livres em um trabalho”, demonstram que os gestores incentivam a iniciativa e a resolução de problemas de forma descentralizada, mas tem um pouco de receio em deixar os membros livres em seus trabalhos. Por consequência, esses números têm uma média na escala Likert utilizada (1 a 7).

As respostas vão de encontro à capacidade de mobilização, que é um atributo de competência associado a um líder descrito por Sant’anna et al. (2012). Em TL6, "sou relutante em permitir qualquer liberdade de ação aos membros", observa-se um consenso de equilíbrio. Já em TL4, “eu deixo os membros livres em um trabalho”, pela média, é possível perceber que a maioria dos gestores não deixa os membros do grupo livres em um trabalho. Eles alocam as tarefas, mas ficam atentos aos procedimentos executados. Na Tabela 11, será analisado o Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Consideração/Relacionamento.

TABELA 11 – Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Consideração/Relacionamento

	RE1	RE2	RE3	RE4	RE5	RE6	RE7	RE8	RE9	RE10
Média	5,62	5,42	4,83	5,89	4,63	2,92	5,38	5,72	2,34	2,08
Consenso	72%	68%	62%	74%	53%	53%	66%	67%	62%	70%
Total	4,03	3,65	2,97	4,33	2,41	1,55	3,56	3,83	1,46	1,45

FONTE: Dados da pesquisa.

Özsahin, Zehir e Arcar (2011) caracterizam esse estilo de liderança, como o que se preocupa com a melhoria das relações pessoais e o auxílio às pessoas, buscando sempre aumentar o trabalho em equipe e a satisfação no trabalho.

Observa-se um consenso moderado nas questões RE1, “eu sou simpático e acessível”, RE2, “eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo”, RE3, “eu coloquei sugestões feitas pelo grupo em operação”, RE4, “Eu trato todos os membros do grupo de forma igualitária”, RE7, “eu olho para o bem-estar pessoal dos membros do grupo”, RE8, “estou disposto a fazer mudanças”, RE9, “eu me recuso a explicar minhas ações e RE10, “eu ajo sem consultar o grupo”. Analisando cada pergunta, chega-se à seguinte situação, RE1 e RE8 confirmam que a maioria dos líderes se autointitula como carismáticos e dispostos a fazerem mudanças. Em RE5, "eu dou um aviso prévio sobre mudanças", observa-se um consenso equilibrado.

Em RE4, pressupõe, talvez, a questão mais importante e com a maior média de 5,89 e maior consenso 74% entre as questões sobre Consideração/Relacionamento. Tratar os membros do grupo de forma igualitária é essencial e indiscutível para o bem-estar da organização e das pessoas.

Já em RE6, “não compartilho informações”, RE9 e RE10 demonstram que os líderes estão preocupados e cientes das necessidades do compartilhamento de informações entre os membros do grupo para um maior entendimento das ações e melhor aproveitamento dos recursos. Na Tabela 12, será analisado o Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Precisão Preditiva.

TABELA 12 – Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Precisão Preditiva

	ACU1	ACU2	ACU3	ACU4	ACU5
Média	4,15	3,63	4,08	3,94	3,98
Consenso	64%	61%	67%	66%	63%
Total	2,62	2,21	2,73	2,59	2,51

FONTE: Dados da pesquisa.

Na Tabela 12, observa-se um consenso moderado nas questões a respeito do estilo de liderança Precisão Preditiva. Esse estilo, segundo Stogdill (1933), caracteriza um líder de fácil comunicação e com capacidade para prever resultados com precisão. ACU4, “sou preciso em prever o decorrer de eventos”, na qual os líderes identificam que os líderes dessa organização não se intitulam capazes de preverem determinadas incertezas e, em consequência, encontram consenso, pois é uma opinião compartilhada pela maioria.

Em ACU2, "eu sou capaz de prever o que está por vir” a questão ACU4 é confirmada. Em ACU1, “Eu tomo decisões precisas”. As questões ACU3 “as coisas geralmente acabam como eu previa” e ACU5, “eu antecipo problemas e planos para eles” demonstraram consenso moderado entre os respondentes. Na Tabela 13, será analisado o consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Integração.

TABELA 13 – Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança Integração

	INTE1	INTE2	INTE3	INTE4	INTE5
Média	4,97	4,59	4,62	4,88	5,23
Consenso	63%	54%	57%	53%	64%
Total	3,10	2,50	2,63	3,07	3,35

FONTE: Dados da pesquisa.

Nota-se um misto entre consenso equilibrado e moderado entre os líderes, com uma média de respostas acima de 4,5. Em INTE1, "eu mantenho o grupo trabalhando junto como uma equipe", observa-se uma média de 4,97, o que significa que a maioria dos gestores se preocupam com o trabalho em equipe, com o trabalho sincronizado e alinhado entre os membros da organização. Em INTE5, "eu deixo o grupo unido", é possível observar uma relação com INTE1, já que a média é de 5,23.

Já em INTE2, "resolvo os conflitos quando eles ocorrem no grupo", é possível observar consenso em equilíbrio por demonstrar percentual de 54% e uma média de 4,59. Entretanto, isso pode ser facilmente compreendido, pois a maioria dos gestores resolve os conflitos quando eles ocorrerem no grupo, pois tem-se o entendimento de que os conflitos são prejudiciais à organização e tais gestores zelam pelo trabalho em equipe. Outra parte dos gestores opta por resolver apenas os conflitos negativos, deixando os conflitos positivos fluírem dentro da organização, a fim de que novas ideias sejam expostas e alternativas sejam apresentadas.

Na questão INTE3, "eu olho para que o trabalho do grupo seja coordenado", demonstra que os líderes se preocupam com a organização e coordenação dos trabalhos pelos membros da equipe. Já INTE4, "eu ajudo membros do grupo a resolver suas diferenças", tem-se a afirmação da análise de INTE2 e uma ligação com INTE1, na qual os gestores deixam os conflitos positivos aflorarem, entretanto contornam ou resolvem os negativos, a fim de evitar desgastes e manterem o grupo trabalhando como uma equipe de forma coordenada e organizada.

Segundo Ozsahin, Zehir e Arcar (2011), o estilo de consideração/relacionamento é o que se preocupa com a melhoria das relações, auxílio às pessoas, com o objetivo de aumentar os níveis de satisfação. Isso está diretamente ligado ao setor supermercadista, uma vez que é tido um relacionamento direto com o cliente, o qual preza pelo bom atendimento e respeito. Os gestores precisam ser capazes de transpirarem entusiasmo aos subordinados para que esses possam tomar como exemplo e agir da mesma forma.

No estilo de liderança estrutura/tarefa, os líderes definem nitidamente o seu papel, permitindo aos seus subordinados o que é esperado. Esse estilo, em um supermercado, é de vital importância, pois é necessário segregar as funções para poder atingir os objetivos. Sendo assim, cada um é destinado à sua área específica, com objetivos previamente definidos. Atitudes e conversas claras são essenciais para um entendimento completo por parte de líder e liderado.

O estilo persuasão é necessário para que o líder possa apresentar suas convicções, debatê-las e aplicá-las no seu grupo. Em situações comprometedoras, o líder precisa demonstrar convicção naquilo que defende, demonstrando entusiasmo, transmitindo confiança e motivando os membros do grupo. Gouvêa (1997) afirma que, em qualquer momento na relação entre ensino-aprendizagem, a motivação pode ser um elemento determinante para que se atinja um bom desempenho. Quanto maior for o nível de estimulação, maior será a motivação. Sem motivação, não há comportamento humano. Qualquer relação interpessoal ou intrapessoal é motivada por algo. Qualquer comportamento é motivado por alguma coisa, independente do motivo. Assim, pode-se afirmar que a motivação é o combustível de toda ação humana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo objetivou analisar os estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do Sul do Brasil. Para tanto, desenvolveu-se pesquisa quantitativa, documental e *survey*, envolvendo uma amostra de 126 líderes organizacionais, como diretores, gerentes, supervisores, coordenadores e outras atividades de liderança em determinados departamentos das empresas estudadas.

Os resultados demonstraram que, dos gestores que participaram da pesquisa, 56 são do gênero feminino e 70 do gênero masculino. Quanto à formação acadêmica, 46 cursaram graduação ou especialização, nenhum dos respondentes cursou mestrado/doutorado. A média referente ao tempo de trabalho e função na empresa é menos de cinco anos.

No que concerne à percepção dos líderes em relação aos estilos de liderança predominantes na rede de supermercados, observou-se consenso moderado para Precisão Preditiva e Persuasão, sendo os dois predominantes nas empresas analisadas. Esses estilos predominantes são importantes em supermercados, porquanto é necessária, no comércio varejista, a capacidade de prever tendências, adiantar soluções de possíveis problemas e facilitar a comunicação com clientes ou subordinados.

Na sequência, apresenta os estilos Consideração/Relacionamento e Reconciliação com consenso

moderado. Já os estilos, Integração, Estrutura/Tarefa, Tolerância a Incerteza, Tolerância e Liberdade e Representação observa um consenso equilibrado. Dessa forma, nessa rede de supermercados, pode-se constatar a presença de nove (9) estilos de liderança, dois (2) com maior representatividade em relação às demais. Assim, respondendo ao objetivo do estudo, foi possível constatar predominância dos estilos de liderança com enfoque para Precisão Preditiva e Persuasão.

Ao realizar a pesquisa, observou-se a importância dos fatores humanos, principalmente a forma que os gestores tomam as decisões, uma vez que correspondem a uma parcela pequena da população. Desta forma, recomenda-se a adição de outros estilos de liderança presentes na literatura, tais como ênfase na produção, assunção do papel e orientação do supervisor para futuros estudos. Outra recomendação é analisar organizações de outras atividades econômicas, com a finalidade de comparar os resultados.

REFERÊNCIAS

AULER, D. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 4, n. 2, p.178-187, 2014.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; POINTON, J. **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organization al development**. 1990.

BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: Um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Revista Navus**, v. 6, n. 3, p. 24-39, 2016.

BOETTINGER, H. M. **Is management really an art?**. In: Harvard Business Review On Human Relations, Harper & Row, New York, p. 195-206, 1979.

BOURANTAS, Dimitris. Leadership styles, need satisfaction and the organizational commitment of Greek managers. **Scandinavian Journal of Management**, v. 4, n. 3, p. 121-134, 1988.

BURNS, J. M. Leadership New York. **NY: Harper and Row Publishers**, 1978.

CHAGANTI, R.; COOK, R. G.; SMELTZ, W. J. Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small businesses. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 7, n. 2, p. 175, 2002.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

CLARK, D. Big dog leadership. **Retrieved on November**, v. 27, p. 2011, 1997.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd**, ed. 80, n. 1, p. 200-221, 2015.

GALBRAITH, J. R. **Organization design**. Addison Wesley Publishing Company, 1977.

GIRMA, S. The relationship between leadership style, job satisfaction and culture of the organization. **International journal of applied research**, v. 2, n. 4,p. 35-45, 2016.

GOUVÊA, F. C. A motivação e o esporte: uma análise inicial. **BURITI, M. de A. Psicologia do Esporte. Campinas: Alínea**, p. 149-173, 1997.

HUNTTER, J. **O Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: sextante, v. 3, 2004.

LANZA, F. M.; LANA,F. C. F. L. O processo de trabalho em hanseníase: tecnologias e atuação da equipe de saúde da família. **Texto and Contexto Enfermagem**, v. 20, p. 238, 2011.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração.** Pioneira Editora. Brasil. 1991.

MANSOR, N. N., WAI, C. M., MOHAMED, A., SHAH, I. M. The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 521-529, 2012.

ÖZSAHIN, M.; ZEHIR, C.; ACAR, A. Z. Linking leadership style to firm performance: The mediating effect of the learning orientation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1546-1559, 2011.

PIERCE, J. L.; DELBECQ, A. L. Organization structure, individual attitudes and innovation. **Academy of management review**, v. 2, n. 1, p. 27-37, 1977.

PIHIE, Z. A. L.; SADEGHI, A.; ELIAS, H. Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 29, p. 1081-1090, 2011.

PONTES, C. M. **O novo papel da liderança nas organizações.** 2008. 60f. Monografia (Curso de Especialização de Administração Judiciária) – Universidade Estadual Vale do Acarajú, 2008.

SANT'ANNA, A. D. S., CAMPOS, M. S., LOTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.

SCHLEY, J.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.; KUHL, M. R. Estilos de liderança: sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

STOGDILL, R. M. **Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision**. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, 1963.

TREWATHA, R. L.; VAUGHT, B. The role of preferred leader behavior, managerial demographics, and interpersonal skills in predicting leadership style. **Journal of Behavioral Economics**, 1987.

YUKL, G.A. **Leadership in Organizations**. Four Edition Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, 1998.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**, Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2002.

Apêndice – Questionário da pesquisa

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino

Idade ( ) entre 16 e 24 anos; ( ) entre 25 e 30 anos; ( ) entre 31 e 35 anos; ( ) Acima de 36 anos.

Qual sua Formação acadêmica?
( ) Ensino fundamental completo;
( ) Ensino médio incompleto;
( ) Ensino médio completo;
( ) Graduação
( ) Pós-Graduação/Especialização
( ) Mestrado/Doutorado

Qual seu tempo de Empresa?
( ) menos de 5 anos; ( ) entre 6 e 10 anos; ( ) entre 11 e 15 anos;
( ) entre 16 e 20 anos; ( ) Acima de 21

Qual sua setor/cargo atual na empresa?
( )Açougue; ( ) Comercial; ( ) Faturamento; ( ) Financeiro; ( ) Frente de Caixa; ( ) Limpeza;
( ) Manutenção; ( ) Padaria; ( ) TI; ( ) Todos

Função na empresa?
( ) Diretor; ( ) Gerente; ( ) Supervisor; ( ) Coordenador; ( ) Outras atividades

Analise as informações a seguir. Pense em como frequentemente você se engaja no comportamento descrito pelo item. Decida se você nunca age como descrito ou sempre age como descrito:

Considere a escala variando de 1 (nunca age como descrito) até 7 (sempre age como descrito).

Sempre age		Nunca age						
Representação	Eu ajo como porta-voz do grupo							
	Eu divulgo as atividades do grupo							
	Falo como representante do grupo							
	Eu represento o grupo em reuniões							
Reconciliação	Eu lido com problemas complexos de forma eficiente							
	Eu fico empacando em detalhes							
	Eu posso organizar e acalmar um ambiente conturbado							
	Eu fico confuso quando muitas exigências são feitas de mim							
Tolerância Incerteza	Eu permito que os membros tenham completa liberdade em seu trabalho							
	Eu fico ansioso quando não consigo descobrir o que está por vir							
	Eu aceito a derrota com relutância							
	Eu aceito atrasos sem aborrecimento							
	Fico ansioso à espera de novos desenvolvimentos							
	Eu sou capaz de tolerar adiamentos e incertezas							
	Me mantenho calmo quando tenho incertezas sobre próximos eventos							
	Eu sou capaz de atrasar a ação até o tempo adequado							
	Eu me preocupo com o resultado de qualquer novo procedimento							
Persuasão	Eu converso para estimular o grupo							
	Meus argumentos são convincentes							
	Eu argumento persuasivamente para o meu ponto de vista							

	Eu sou um orador muito persuasivo							
	Sou muito hábil em um argumento							
	Falo com uma forte convicção interior							
	Eu sou um orador inspirador							
	Posso persuadir os outros de que minhas ideias são para a vantagem deles							
	Eu posso inspirar entusiasmo para um projeto novo							
Estrutura	Eu deixo os membros do grupo saberem o que é esperado deles							
	Eu incentivo o uso de procedimentos uniformes							
	Eu debato minhas ideias no grupo							
	Faço minhas atitudes claras para o grupo							
	Eu decido o que deve ser feito e como deve ser feito							
	Atribuo membros do grupo para tarefas específicas							
	Eu agendo o trabalho a ser feito							
	Eu mantenho os padrões definidos de desempenho							
	Peço que os membros do grupo sigam as regras e regulamentos padrão							
Tolerância liberdade	Eu permito que os membros tenham completa liberdade em seu trabalho							
	Eu permito que os membros usem seu próprio julgamento na resolução de problemas							
	Eu incentivo a iniciativa nos membros do grupo							
	Eu atribuo uma tarefa e em seguida deixo que os membros lidem com ela							
	Eu deixo os membros livres em um trabalho							
	Sou relutante em permitir qualquer liberdade de ação aos membros							
	Eu permito um elevado grau de iniciativa ao grupo							
	Eu confio nos membros a exercer o bom senso							
	Eu permito ao grupo definir o seu próprio ritmo							
Consideração/relacionamento	Eu sou simpático e acessível							
	Eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo							
	Eu coloquei sugestões feitas pelo grupo em operação							
	Eu trato todos os membros do grupo de forma igualitária.							
	Eu dou um aviso prévio sobre mudanças							
	Eu guardo para mim (não compartilho informações)							
	Eu olho para o bem-estar pessoal dos membros do grupo							
	Estou disposto a fazer mudanças							
	Eu me recuso a explicar minhas ações							
	Eu ajo sem consultar o grupo							
Precisão Preditiva	Eu tomo decisões precisas							
	Eu sou capaz de prever o que está por vir							
	As coisas geralmente acabam como eu previa							
	Sou preciso em prever o decorrer de eventos							
	Eu antecipo problemas e planos para eles							
Integração	Eu mantenho o grupo trabalhando junto como uma equipe							
	Resolvo os conflitos quando eles ocorrem no grupo							
	Eu olho para que o trabalho do grupo seja coordenado							
	Eu ajudo membros do grupo a resolver suas diferenças							
	Eu deixo o grupo unido							