


unesp  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

CAIO JUN KUBOTA

Diagnóstico Da Liderança Em Uma Empresa Automobilística

Guaratinguetá - SP
2018

Caio Jun Kubota

Diagnóstico Da Liderança Em Uma Empresa Automobilística

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica

Orientador (a): Prof. Dra. Andréia M. P. Salgado

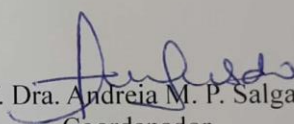
Guaratinguetá - SP
2018

K95d	<p>Kubota, Caio Jun Diagnóstico da liderança em uma empresa automobilística / Caio Jun Kubota – Guaratinguetá, 2022. 45 f : il. Bibliografia: f. 43-45</p> <p>Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2022. Orientadora: Profª. Drª. Andréia M. P. Salgado</p> <p>1. Liderança. 2. Processo decisório. 3. Comportamento organizacional. 4. Indústria automobilística. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 658.3</p>
------	---

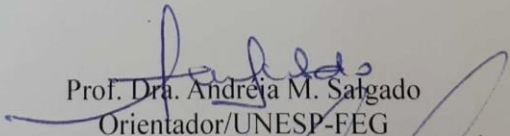
Caio Jun Kubota

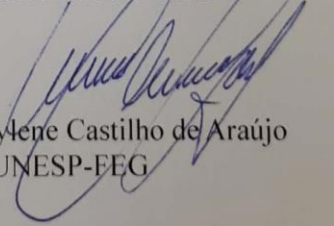
ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
“GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA”

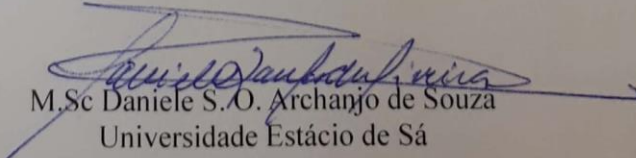
APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA


Prof. Dra. Andreia M. P. Salgado
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dra. Andreia M. Salgado
Orientador/UNESP-FEG


M.Sc. Walcyene Castilho de Araújo
UNESP-FEG


M.Sc. Daniele S.O. Archanjo de Souza
Universidade Estácio de Sá

Dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, fonte da vida e da graça. Agradeço pela minha vida, minha inteligência, minha família e meus amigos,

Ao meu orientador, Prof. Dr. Andreia M. P Salgado que jamais deixou de me incentivar. Sem a sua orientação, dedicação e auxílio, o estudo aqui apresentado seria praticamente impossível.

aos meus pais Marcelo e Adriana, que apesar das dificuldades enfrentadas, sempre incentivaram meus estudos.

aos meus irmãos Bruno e André que sempre foram exemplos para mim.

á minha namorada Paula que sempre me apoiou e me incentivou na minha caminhada.

á República Cabaret, minha segunda família, que esteve comigo em todos os momentos, assim como todos os amigos que fiz durante a faculdade, em especial a Pamela Sayuri e a Isadora Migliore.

às funcionárias da Biblioteca do Campus de Guaratinguetá pela dedicação, presteza e principalmente pela vontade de ajudar,

aos funcionários da Faculdade de Engenharia do Campos de Guaratinguetá pela dedicação e alegria no atendimento.

“ Se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá em grupo. ”

Provérbio Africano

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo realizar um diagnóstico afim de mapear o perfil atual do estilo de Liderança nos líderes formais e potenciais de uma empresa do segmento automotivo, dentro do Consórcio Modular no Vale do Paraíba, no estado do Rio de Janeiro, baseado nas Teoria de Tomada de Decisão de Vroom e Yetton (1973), e no modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, aplicada e um estudo de campo. Utilizando como instrumento de coleta de dados o Indicador de Julgamento de Liderança, LJI, o qual identificará o perfil de tomada de decisão dos líderes avaliados. Como resultados e conclusões percebeu-se que o tema possui relevância, mesmo havendo publicações consideráveis a respeito destas teorias nos últimos anos, há uma escassez em enorme quando se trata do setor automobilístico. Após a análise dos resultados dos questionários aplicados, foi possível mapear o perfil de liderança da empresa alvo, principalmente consensual e Consultivo, e pouca inclinação para o estilo Diretivo e Delegativo.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Situacional. Automotivo

ABSTRACT

The research aims to make a diagnosis in order to map the current leadership profile of an automotive industry in the Paraíba Valley, in the state of Rio de Janeiro, based on the Theory of Decision Making by Vroom and Yetton (1973), and in the Hersey and Blanchard Model of Situational Leadership. This is a qualitative, descriptive, applied research and a field study. Using as an instrument of data collection the Indicator of Judgment of Leadership, LJI, which will identify the decision-making profile of the leaders evaluated. As results and conclusions it was noticed that the topic has relevance, even though there have been considerable publications on these theories in recent years, there is a huge shortage when it comes to the automotive sector. After analyzing the results of the questionnaires applied, it was possible to map the leadership profile of the target company, that is Consultive and Consensual, and has little inclination for the Directional and Delegative style.

KEYWORDS: Leadership. Situational. Automotive

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos estudos sobre liderança situacional no período de 2013 à 2018	13
Figura 2 - Evolução dos estudos sobre liderança situacional no setor industrial no período de 2013 à 2018	14
Figura 3- Evolução dos estudos sobre Liderança na Tomada de decisão no período de 1973 à 2018	16
Figura 4 - Evolução dos estudos sobre Testes de Julgamento Situacional no período de 2013 à 2018	17
Figura 5 - Quatro quadrantes dos estilos de liderança.....	21
Figura 6 - Arvore de Tomada de decisão de Vroom-Yetton-Jago	25
Figura 7 - Estilo de Tomada de Decisão obtido com o LJI	32
Figura 8 - Estilo de tomada de decisão como uma função da orientação.....	34
Figura 9 - Média de escores de Julgamento	37
Figura 10 - Média da pontuação geral de liderança em relação ao cargo que ocupa atualmente	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes	27
Tabela 2 - Interpretação dos escores em percentil.....	33
Tabela 3 - Escores de preferência no LJI para diferentes grupos	35
Tabela 4 - Classificação das respostas em porcentagem	36
Tabela 5 - Estatística descritiva do LJI provenientes de oito grupo de gestores	39
Tabela 6 - Relação Cargo e Idade.....	39
Tabela 7 - Correlação entre os escores do LJI e os anos de experiência em liderança	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos sobre liderança situacional no período de 2013 à 2018.	15
Quadro 2 - Níveis de Maturidade dos subordinados e Estilos de Liderança Requeridos.....	20
Quadro 3 - Estilos de tomada de decisão de Vroom e Yetton (1973)	23
Quadro 4 - Aplicabilidade dos estilos de tomada de decisão	24
Quadro 5 - Classificação da Pesquisa.....	26
Quadro 6 - Estilos e subestilos de Liderança.....	28
Quadro 7 - Exemplo de item de um teste de julgamento situacional	29
Quadro 8 - Exemplo de item de um teste de julgamento situacional	30
Quadro 9 - Fontes dos cenários do LJI.....	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	REVISÃO BIBLIOGRAFICA	18
2.1	LIDERANÇA	18
2.2	LIDERANÇA SITUACIONAL	19
2.3	TEORIA DE TOMADA DE DECISÃO VROOM E YETTON.....	22
3	MÉTODO	26
3.1	INSTRUMENTO DE PESQUISA	27
3.2	TRATAMENTO DE DADOS	30
3.3	CONFIABILIDADE E VALIDADE	31
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1	RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO LJI	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	43

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Burns (1978), diversas informações a respeito de liderança haviam sido levantadas, sendo apresentadas mais de 130 diferentes definições, e nenhuma delas sendo definitiva ou aceita totalmente. Seguramente, liderança é um fenômeno complexo e multifacetado, (DAY; ANTONAKIS, 2012), o que explica a dificuldade em defini-la.

Segundo House et al (2012), liderança é a habilidade de um indivíduo em influenciar, motivar, e permitir que outros possam para a eficácia e o sucesso das organizações nas quais estão inseridos. Já Balsanelli et al. (2006) diz que liderança tem como princípio o relacionamento interpessoal.

De acordo com Borgogni, Dello Russo e Latham (2011), a liderança pode ser definida como um processo social que relaciona líderes e liderados. Balsanelli et al. (2006) salientam o relacionamento interpessoal como processo principal da liderança, apoiando-se no processo comunicativo. Zhu et al. (2011) reforçam a perspectiva social na definição de liderança e atribuem ao líder o papel de influenciador de moral e ética no grupo em que atua.

Para o desenvolvimento do estudo em questão foi adotado que liderança é o produto de diversos aspectos como, o local onde se atua, a situação imposta, e o feedback dos liderados, deste modo, define-se como uma área diversa e complexa.

O contexto de aplicação do estudo é uma empresa do segmento de autopeças que integra o Consórcio Modular na região do Vale do Paraíba, no interior do estado do Rio de Janeiro. Segundo Resende et al (2002), o conceito de Consórcio Modular é uma inovação para os métodos produtivo. Os principais provedores de componentes compõem agora a linha de montagem, de forma similar aos montadores

A empresa alvo é responsável pela produção de agregados no chassi, produzidos em sua matriz, assim como a parte mais requintada de acabamento, como construção do roteiro do sistema de freio e chicotes elétricos. Segundo Abreu et al (2000) a empresa alemã, proprietária da marca, não teria intervenção no processo direto produtivo, se atendo à atividades de nível estratégico, design do veículo, política de qualidade, desenvolvimento do produto, bem como marketing e vendas

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral:

Mapear o perfil atual de liderança de uma empresa alvo do segmento automotivo, utilizando o Indicador de Julgamento de Liderança, LJI.

Objetivo Específico:

- ✓ Mapear o perfil atual do estilo de liderança nos líderes formais na empresa alvo do segmento automotivo
- ✓ Investigar sobre o modelo de liderança de Vroom e Yetton, e o modelo de liderança situacional, com abordagem no setor automotivo de veículos comerciais pouca explorada pelos estudos científicos.

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está limitada a uma unidade de uma indústria automotiva, dentro do Consórcio Modular, situada no Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo.

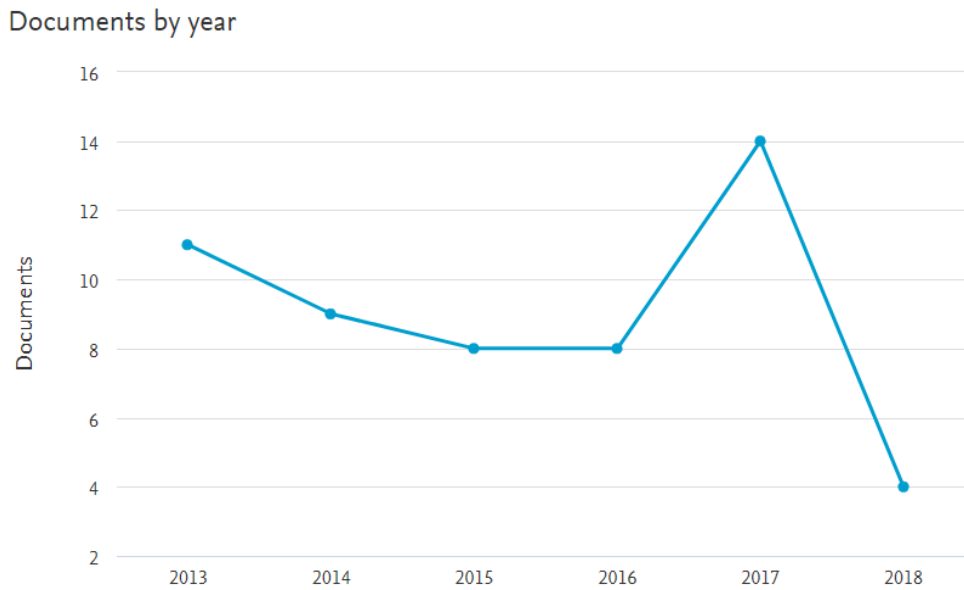
A limitação teórica de análise será baseada no modelo de Liderança de Vroom e Yetton (1973) e o modelo de Liderança Situacional de Hersey, Blanchard.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema liderança é um forte atrativo para pesquisa, tanto que nas últimas décadas, conquistou grande relevância na pesquisa científica. De 2008 à 2013, no *Leadership Quartely*, principal periódico específico sobre o tema foram 368 publicações envolvendo vários estilos de liderança (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Berson et al (2006) confirma que pesquisadores exploraram como líderes influenciam atividades coletivas em times e organizações, e o número empírico de estudos a respeito deste assunto está aumentando.

Para analisar a recorrência do tema nos últimos anos, realizou-se um levantamento dos dados de publicação de artigos em *journals* a partir de 2013. Para esta primeira etapa da revisão da literatura, utilizou-se a base de publicações científicas, *Scopus*, para a coleta de dados e de artigos relevantes. A palavra-chave utilizada foi “*Situational Leadership*”

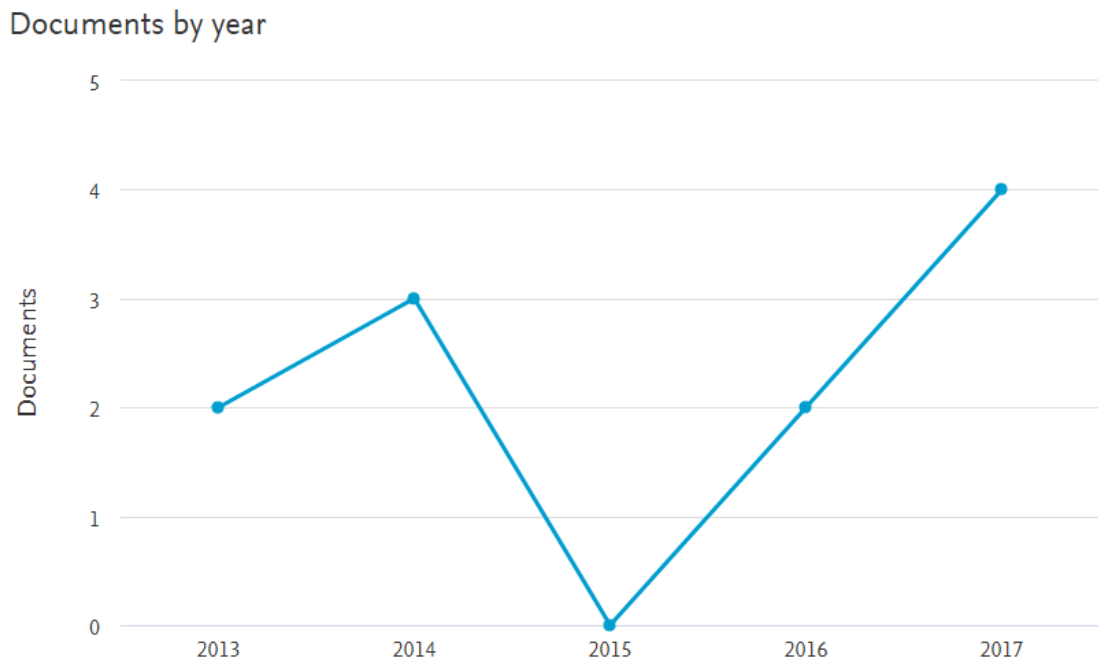
Figura 1 - Evolução dos estudos sobre liderança situacional no período de 2013 à 2018



Fonte: Scopus (2018).

Analisando o gráfico da Figura 1, nota-se uma tendência ao crescimento do tema na literatura nos últimos anos. No ano de 2018, os dados são considerados como parciais, porém acredita-se que a tendência de publicações se mantenha.

Figura 2 - Evolução dos estudos sobre liderança situacional no setor industrial no período de 2013 à 2018



Fonte: Scopus (2018).

Foi realizada a combinação das palavras-chave “*Situational Leadership*” e “*Automotive*”, porém não se obteve resultado então, foi utilizada outra combinação de palavras-chave “*Situational Leadership*” e “*Industry*”, na Figura 2. A tendência de crescimento do assunto nos últimos anos é visível, do mesmo modo que é possível observar a pequena a quantidade de artigos publicados com o tema indústrias.

É também possível notar que o foco dos estudos de liderança situacional, não está no setor automotivo, uma vez que dos os 54 artigos produzidos no período de 2013 a 2018 nenhum era a respeito do setor. Logo procurou-se um termo mais amplo no qual o setor automotivo estava presente, a indústria, e foram encontrados apenas 11. Realizou uma análise dos cinco artigos mais citados, dos 54, como resume o Quadro 1.

Quadro 1 - Artigos sobre liderança situacional no período de 2013 à 2018.

Título	Autor	Periódico	Ano	Contexto	Citações
Leading team learning: What makes interprofessional teams learn to work well	Chatalalsingh, C., Reeves, S.	Journal of Interprofessional Care 28(6), pp 513 – 518	2014	Descreve um estudo empregando teoria situacional da liderança em uma organização de saúde no Canadá, o artigo fornece detalhes sobre como quão bem membros de equipe bem estabelecidos avançam como "líderes de aprendizado".	12
Online social networks and leadership: Implications of a new online working environment for leadership	Korzynski, P.	International Journal of Manpower 34(8), pp. 975-994	2013	O objetivo deste artigo é examinar o papel das redes sociais online em experimentar uma mudança no ambiente de trabalho dos líderes de hoje.	12
Application of situational leadership to the national voluntary public health accreditation process	Rabarison, K., Ingram, R.C., Holsinger, J.W.	Frontiers in Public Health 1(AUG) pp. 26	2013	Neste documento, a aplicação da liderança situacional é demonstrada pelo acompanhamento do processo em uma agência de saúde pública progressista do condado de Kentucky que serviu como um local de teste beta do PHAB.	4
An Expanded Model of Distributed Leadership un Organizational Knowledge Creation	Cannatelli, B., Smith, B., Giudici, A., Jones, J., Conger, M.	Long Range Planning Volume 50, Issue 5, October 2017, Pages 582-602	2017	Baseado em um estudo de caso qualitativo ampliamos o entendimento da liderança distribuída na criação de conhecimento organizacional. Desenvolvemos um modelo expandido de liderança distribuída	3
The Clinician as a leader: Why , how and when	Stoller, J.K	Annals of the American Thoracic Society 14(11), pp. 1622 -1626	2017	Design de programas sobre as competências de liderança necessárias de um clínico e sobre como e quando é melhor entregar os currículos.	2

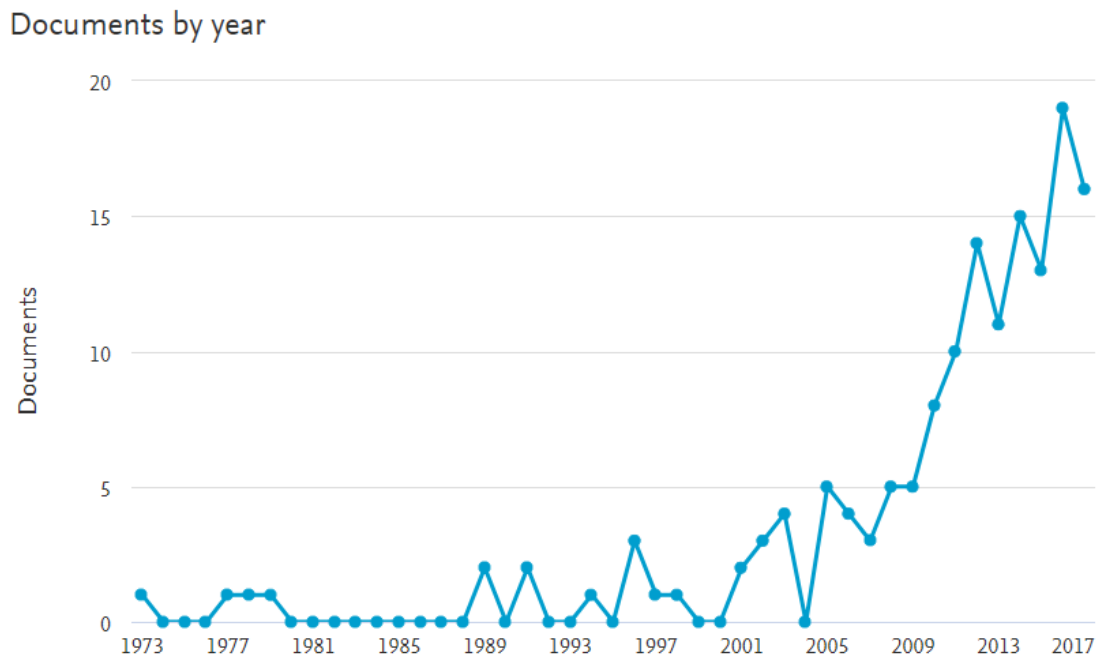
Fonte: Próprio Autor (2018).

A partir do Quadro 1 é possível perceber a maior tendência na relação dos artigos sobre Liderança Situacional com a área da saúde, sendo mais da metade deles a respeito do tema, enquanto os outros procuram entender como funciona o estilo de liderança em organizações. Pode-se notar também que os artigos possuem um maior enfoque em aplicar o conhecimento a respeito da Liderança Situacional em busca de inovações e uma otimização na eficiência e aumento da produtividade como por exemplo no artigo *“Application of situational leadership to the national voluntary public health accreditation process”*.

É notória a escassez de estudo sobre liderança situacional no setor automotivo, não sendo apenas no Brasil, mas também no mundo.

Estudou-se também o tema de liderança e tomada de decisão, que será um dos guias para este estudo, levantou-se os dados desde a criação da Teoria de Tomada de Decisão (1973) de Vroom e Yetton, até os dias de hoje, conforme é notável na Figura 3, esta teoria começou a ganhar visibilidade a partir dos anos 2000, foi conquistando mais espaço no campo de estudos.

Figura 3- Evolução dos estudos sobre Liderança na Tomada de decisão no período de 1973 à 2018

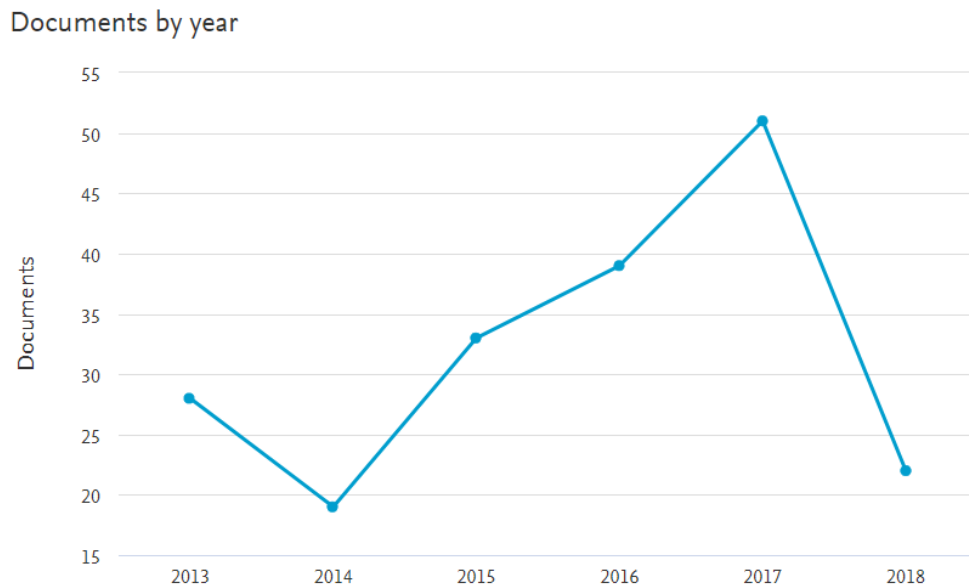


Fonte: Scopus (2018).

Foi realizado o levantamento de dados no *Scopus*, a respeito dos Testes de Julgamento Situacional (TJS), uma vez que este estudo usará como base para a análise dos dados, o LJI, um questionário de julgamento situacional. Como é possível ver na Figura 4, a quantidade de estudos relacionados a estes testes, vem crescendo cada vez mais desde 2014. Dentre o período de 2013 a 2018, há mais de 190 artigos a respeito deste assunto.

Gessner e Klimoski (2006) afirmam que a popularidade do TJS deve-se ao potencial do instrumento com um custo relativamente baixo e à facilidade com que podem ser aplicados. Weekley e Ployhart (2006b) apontam estudos que indicam que os TJS apresentam uma validade incremental acima e além dos preditores tradicionais, como habilidades cognitivas e traços de personalidade.

Figura 4 - Evolução dos estudos sobre Testes de Julgamento Situacional no período de 2013 à 2018



Fonte: Scopus (2018).

Além disso, o estudo procura contribuir para a carência de estudos sobre liderança situacional no setor automotivo, não se limitando apenas ao Brasil, como no mundo. Outra contribuição científica é agregar aos estudos de testes de julgamento de liderança, especialmente ao Indicador de Julgamento de Liderança, LJI.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. Em seu primeiro capítulo foram feitas considerações introdutórias a este trabalho e suas diretrizes para execução. No capítulo seguinte, será apresentada uma revisão da literatura atualizada sobre o tema. No terceiro capítulo, serão evidenciados os métodos de pesquisa empregados neste trabalho. No capítulo seguinte, os resultados obtidos do estudo de caso serão explorados, e discutidos. Por fim, no quinto capítulo, será feita considerações finais a respeito do trabalho, verificando se os objetivos propostos foram alcançados, também sugerindo propostas para trabalhos futuros que possam preencher as lacunas deixadas por este estudo e enriquecer a literatura sobre o tema.

2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 LIDERANÇA

Neste tópico, será abordado as principais vertentes teóricas de liderança. Segundo Sadler (2003) as primeiras sistematizações de estudos a respeito de liderança começaram durante o período das duas guerras mundiais, que realçava as características pessoais dos líderes. Sendo as principais delas, até a primeira guerra, a teoria do homem e durante as duas grandes guerras e o final da década de 1940, a teoria dos traços. Segundo Fiedler (1981) estes líderes representavam um modelo de grande homem, um herói que todos admiravam.

De acordo com Bowditch e Buono (2006) a abordagem dos traços, tinha como modelo um líder identificado pelas características físicas e personalidade. No qual eles seriam reconhecidos de forma natural, pois nasceriam com os traços que os tornariam diferenciados e de sucesso, porém este modelo era muito criticado pela visão universal, simplista e determinista. Assim como também acrescentam Fiedler (1981) e Bergamini (1994) que os traços de liderança eram características especiais de personalidade que o permitiram alçar e manter-se nos cargos de liderança, sendo entendido como um indivíduo diferente dos demais.

De acordo com Stogdill (1948), a abordagem da personalidade perdeu forças, pois creditar apenas à personalidade o fator principal que leva o indivíduo a tornar-se líder não parecia coerente. Por outros motivos esta abordagem começou a ser descartada como Montana e Charnov (1998) afirmam que acreditar apenas na determinação pelo seu viés genético ignorava que outros indivíduos podiam aprender e adquirir estas características.

Essas fragilidades fizeram com que o foco dos estudos de liderança convergisse para o comportamento dos líderes. Em outras palavras, o foco alterou-se da seleção “natural” de líderes para o treinamento para a liderança (YULK; FLEET, 1994). Teorias procuraram descrever a forma como o líder se comporta a partir da observação dos diferentes tipos de comportamentos adotados por ele (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Para os críticos dessa abordagem, o líder não é eficaz apenas por ser capaz de ter um comportamento que o torne líder, a situação e a contingência são fatores também relevantes para se avaliar a liderança e a eficácia deste na organização. (FIEDLER, 1981).

No início de 1960, surgiram então duas novas abordagens, a situacional e a contingencial. Para ambas abordagens, líderes eficazes são aqueles capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para Montana e Charnov (1998) e Bowditch e Buono (2006), um líder caracterizado como eficaz, entende a dinâmica na qual ele e seus subordinados estão sujeitos, e então se adapta com suas habilidades e o sucesso se dá pela sua adaptação. As características dos membros são determinantes para a escolha do líder, pois em última análise são elas que selecionarão o líder. Já Robbins (2000) afirma que o líder é o responsável pela criação de um ambiente que traga o potencial de cada pessoa e este se responsabilize pelo resultado que traz a organização.

Nessa abordagem, a liderança eficaz depende de um ou mais fatores referentes à personalidade, ao comportamento, à influência e à situação.

No caso da abordagem situacional é a capacidade de o indivíduo reunir os atributos e aptidões que a situação exige (FIEDLER, 1981). No caso da abordagem contingencial, é a capacidade do indivíduo de compreender uma dinâmica estrutural, de mercado, e traduzir este entendimento em atitudes que melhor se adaptem a este contexto. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

No final da década de 1980 surgiu a escola da nova liderança, emergindo a teoria da liderança carismática, voltando de certa forma há alguns princípios anteriores da liderança, no qual a figura do líder é instrumento inspirador para seus seguidores (GRINT, 2011).

Atualmente surgem novas abordagens ao estudo da liderança como: (a) a teoria transacional, que sugere um processo de trocas, onde líder e seguidor concordam a respeito daquilo que o seguidor necessita para ser recompensado ou evitar punição; (b) a teoria transformacional que consiste na mudança, inovação e empreendimento, onde o líder procura riscos, especialmente quando a oportunidade se apresenta e a recompensa é valiosa (HITT; MILLER; COLELLA, 2007); e (c) a vertente *laissez-faire* ou auto liderança que propõe um modelo de liderança compartilhada, totalmente adaptado às atuais exigências do ambiente organizacional, que adota o estilo de equipes de trabalho autogeridas (YUKL, 1998).

2.2 LIDERANÇA SITUACIONAL

O modelo de liderança situacional tem sido um dos modelos de liderança mais duradouro, amplamente reconhecido e popular modelo de liderança (BASS, 2008)

Modelo de Blanchard (1985) foi reformulada a estrutura inicial e a consideração em relação aos comportamentos diretivos e de apoio ao invés de um único continuum autocrático / democrático.

Segundo Hersey e Blanchard (1986) o estilo de liderança a ser praticado, depende dos membros liderados. Além disso este modelo possui uma abordagem que visa os aspectos comportamentais daquele que exerce a liderança. Eles também argumentam que há mais flexibilidade quando se compara atitudes e valores com comportamento. E que o comportamento pode ser trabalhado afim de se obter um ótimo resultado.

A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (SLT) propõe uma taxonomia consistindo em quatro estilos de liderança, desde a direção até a delegação, e uma estrutura para combinar cada estilo com situações específicas (THOMPSON; GLASO, 2015)

O Quadro 2 a seguir resume as relações entre o nível de maturidade e o respectivo estilo de liderança que deve ser adotado.

Quadro 2 - Níveis de Maturidade dos subordinados e Estilos de Liderança Requeridos

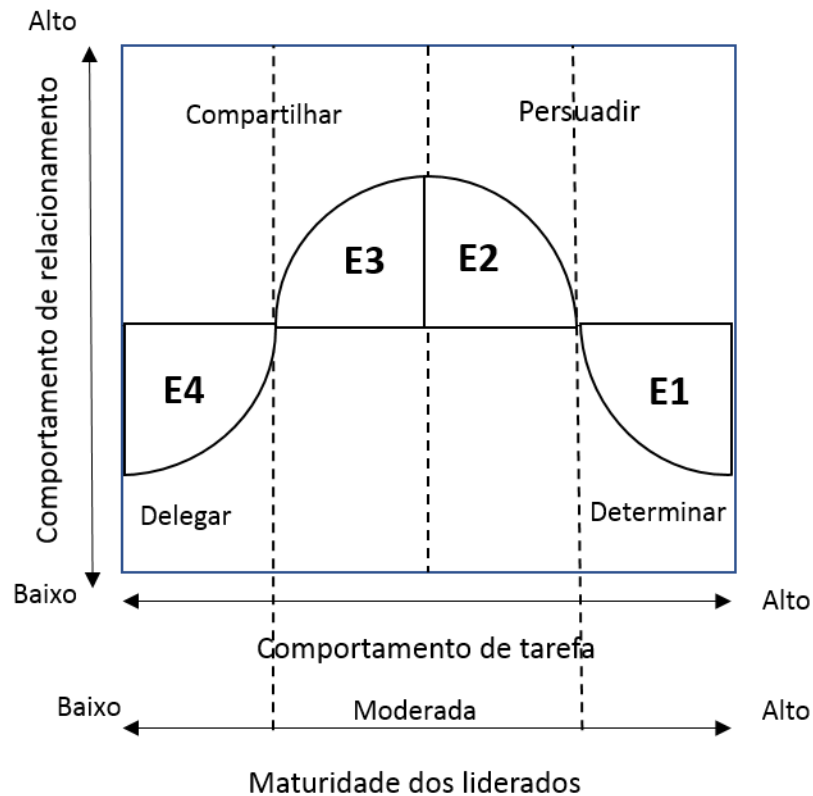
<i>Nível de Maturidade</i>	<i>Estilo de Liderança</i>
M1 - Maturidade baixa: pessoas sem capacidade e sem disposição.	E1 - Determinar: para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões.
M2 - Maturidade entre baixa e moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição.	E2 - Persuadir: é o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade.
M3 - Maturidade entre moderada e alta: pessoas com capacidade, mas sem disposição.	E3 – Compartilhar: para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões.
M4 - Maturidade alta: pessoas com capacidade e com disposição.	E4 – Delegar: as pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões.

Fonte: Baseado em Hersey e Blanchard (2007).

O processo de correspondência na Figura 5 é baseado em Hersey et al. (2007), onde quatro estilos de liderança são propostos para combinar com um dos quatro níveis de desenvolvimento. Os quatro estilos de liderança (E1, E2, E3, E4) são quatro combinações diferentes de comportamentos que são altos ou baixos em duas dimensões. De acordo com McGinn e Wilson (2006) este modelo, tem como base a inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento tarefa) oferecida pelo líder, a parcela de apoio

socioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo (maturidade).

Figura 5 - Quatro quadrantes dos estilos de liderança



Fonte: Hersey; Blanchard (1986).

Segundo Sims., Faraj e Yun (2008) a liderança situacional é orientadora dos gerentes na adoção de estilos que são compatíveis com as decisões para efeito de influência. De modo a tentar ajustar as circunstâncias externas com determinado estilo de liderança. A estrutura propõe que não existe estilo de liderança único, mas que prescreve que qualquer um dos quatro estilos de liderança, dependendo do diagnóstico da situação poderia ter seu mérito e ser usado (BLANCHARD et al., 1985, 2007). Este quadro de liderança defende que os líderes mudam seu estilo de liderança dependendo da situação e da pessoa com quem eles estão liderando (BLANCHARD et al., 1985, 2007)

De acordo com Avery e Ryan (2001) a liderança situacional continua muito prestigiada entre profissionais, mesmo com críticas acadêmicas em relação a ausência de debate teórico. Eles também afirmam que após uma pesquisa realizada na Austrália, a alta

procura por esta vertente de liderança decorre de sua simplicidade intuitiva e facilidade na sua utilização, relevância.

2.3 TEORIA DE TOMADA DE DECISÃO VROOM E YETTON

Segundo Vroom e Yetton (1973), os precedentes das decisões tomadas com sucesso relacionam-se com o êxito da liderança.

Vroom e Jago (2007) acreditam que o sucesso da liderança está relacionado ao seu histórico de decisões tomadas que foram bem-sucedidas, assim como no relacionamento entre líder e liderados. Confiança e alinhamento de visão são importantes para o processo decisório e para a habilidade de influência requerida para a liderança, de forma que seus liderados busquem objetivos de forma voluntária, não necessariamente pelo poder do cargo.

Para líderes, sendo eles administradores, executivos ou gerentes nenhuma outra função de trabalho representa o conceito de liderança tão bem quanto as tomadas de decisões. Hill e Schmitt (1977) dizem que a questão que predomina nos estudos sobre liderança diz respeito as consequências de tomada de decisão participativa.

De acordo com Vroom e Yetton (1973), os comportamentos de líderes consistem em 2 categorias de variáveis: (a) atributos de um líder e (b) atributos de uma situação. E também sugere que a compreensão das diferenças no comportamento, pode ser obtida apenas por uma análise dos efeitos em conjunto das duas classes de variáveis e suas interações.

Vroom e Yetton (1973) propuseram um modelo de liderança no qual há o enfoque no processo social utilizado na tomada de decisão. Processos de tomada de decisão são cruciais para indivíduos, grupos e organizações para ganhar e sustentar vantagem competitiva. A escolha do estilo de decisão mais apropriado continua sendo o problema mais complexo (MLS, O. 2013), O modelo normativo de tomada de decisão de Vroom-Yetton-Jago vem servindo como uma ferramenta para ajudar gerentes a escolher apropriadamente os graus de participação dos subordinados para uma tomada de decisão eficaz, em contextos de tomada de decisão variados (LUHRS *et al.*, 2018).

Este modelo adota uma abordagem contingencial, pois é baseado no conceito de que as consequências na tomada de decisão agem de acordo com a situação. Além disso, o modelo foi desenvolvido a partir de evidências empíricas e propõe um conjunto de regras, que determinam a quantidade e a forma que os subordinados devem utiliza-la. Deste modo, o comportamento do líder deve ser compatível com as demandas da situação.

Vroom e Yetton (1973) elaboraram um novo modelo de contingência de comportamento liderança. Este, caracteriza a natureza do processo de decisão que o líder deve empregar, baseado em uma análise de demandas situacionais. Luhrs *et al.*, (2018) confirma que o modelo fornece orientação para gerentes sobre o grau apropriado de participação para maximizar a eficácia da tomada de decisões e além de recomendações que vão do autocrático ao consensual orientando modos de tomada de decisão.

Vroom e Yetton (1973) também dizem que o líder antes de tudo deve diagnosticar as condições do problema ou decisão sobre sete atributos de problema correspondente às variáveis situacionais para influenciar a eficácia dos cinco processos, de modo a determinar o processo para uma decisão particular ou problema. Definiram um conjunto de perfis de tomada de decisão baseados em situações específicas conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Estilos de tomada de decisão de Vroom e Yetton (1973)

Estilos de tomada de decisão	Opções de tomada de decisão	Descrição
Autocrático	AI	<i>O gerente usa as informações que você já tem e toma a decisão</i>
	AII	<i>O gerente consulta os membros da equipe sobre informações específicas e uma vez que você as tem, você toma a decisão. Aqui você não precisa necessariamente dizer-lhes para que a informação é necessária.</i>
Consultivo	CI	<i>O gerente informa os membros da equipe o que você está fazendo e pode, individualmente, pedir opiniões, no entanto, o grupo não é reunido para discussão. Você toma a decisão.</i>
	CII	<i>O gerente é responsável pela tomada de decisão, no entanto, vocês se reúnem como um grupo para discutir a situação, ouvir outras perspectivas, e solicitar sugestões.</i>
Colaborativo	GII	<i>A equipe toma uma decisão em conjunto. O seu papel é principalmente facilitador e ajudar a equipe a chegar a uma decisão final que todos concordem.</i>

Fonte: Adaptado de Vroom e Yetton (1973).

De modo a dar uma melhor compreensão dos cenários de tomada de decisão AI, AII, CI, CII e GII, Vroom e Yetton (1973), é imprescindível a diferenciação das três classes para a escolha certa, e então atingir eficácia máxima nas decisões. As classes autocráticas sugerem qualidade ou racionalidade da decisão, as classes consultivas, a aceitação ou compromisso

sobre a parte dos subordinados a executar a decisão de forma eficaz, e por último as colaborativas, a quantidade de tempo que é necessário para a tomada de decisão.\

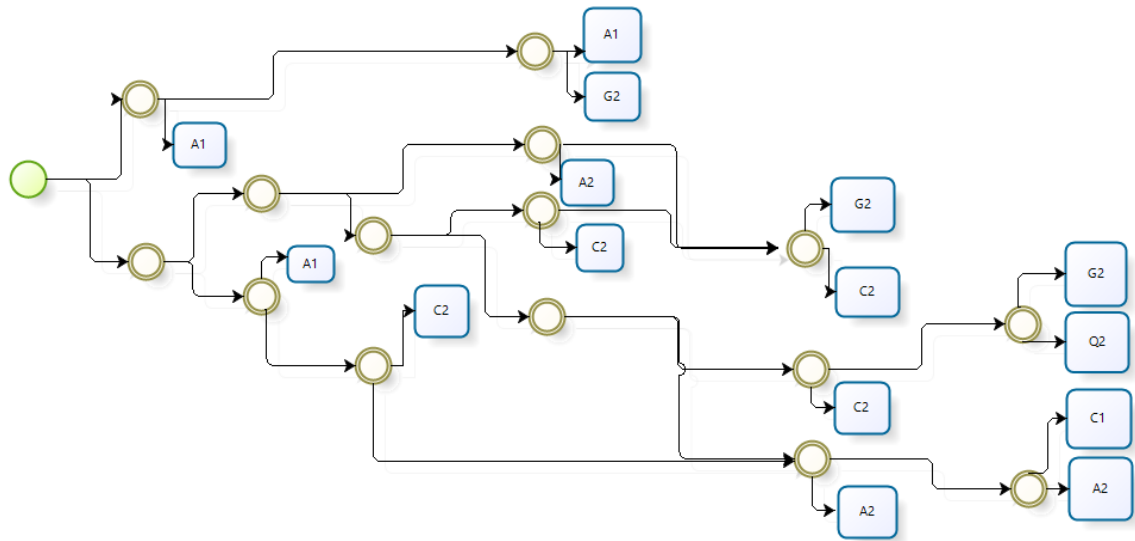
Quadro 4 - Aplicabilidade dos estilos de tomada de decisão

	Estilo de tomada de decisão	Descrição
Aplicabilidade	Consultivo (CI ou CII) ou Colaborativo (GII)	Necessidade de informações de outras pessoas para resolver um problema.
		A Definição do problema não é clara.
		O engajamento dos membros da equipe para a decisão é importante.
		Tempo suficiente para gerir uma decisão do grupo.
	Autocrático (AI ou AII)	Maior conhecimento sobre o assunto do que os outros.
		Confiança em agir sozinho.
		Aceitação da sua equipe em a sua decisão.
		Pouca disponibilidade de tempo

Fonte: Adaptado de Vroom e Yetton (1973).

Vroom e Yetton (1973) representam estas regras em forma de uma árvore de decisões, esta árvore é representada pela Figura 6.

Figura 6 - Arvore de Tomada de decisão de Vroom-Yetton-Jago



Fonte: Adaptado de Vroom e Yetton (1973).

Quando se compara o modelo de liderança de Vroom e Yetton (1973), com o LJI, percebe-se que o primeiro possui um cunho muito mais acadêmico e complexo, um foco maior no problema, norteado por normas, o outro, porém, possui uma metodologia mais acessível, focando mais na decisão, norteado por princípios. Dessa forma para o mapeamento do perfil de liderança de uma empresa, o LJI é uma ferramenta facilmente aplicável em uma empresa, devido as características citadas acima.

3. MÉTODO

O presente trabalho foi um estudo de caso aplicado em uma empresa automotiva, seguindo a abordagem qualitativa e descritiva, através de um instrumento de coleta de dados, um questionário situacional, o LJI, *Leadership Judgment Indicator*. Realizou-se também uma análise documental do Consórcio Modular e da empresa alvo. A classificação do estudo pode ser resumido no Quadro 5.

Quadro 5 - Classificação da Pesquisa

NATUREZA	OBJETIVOS	ABORDAGEM	PROCEDIMENTOS
Básica	Exploratória	Qualitativa	Bibliográfica
Aplicada	Descritiva	Quantitativa	Documental
	Explicativa	Combinada	Estudo de Caso
	Axiomática		<i>Expost Facto</i>
	Normativa		Experimental
			Modelagem/Simulação
			Levantamento (SURVEY)
			Participante
			Pesquisa-Ação

Fonte: Próprio Autor (2018).

A pesquisa é de natureza aplicada com o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais. Em relação aos objetivos da mesma, optou-se por ela ser exploratória, de acordo com Duarte (2009) este tipo de pesquisa é uma pesquisa preliminar, mais superficial, que se caracteriza pela existência de poucos dados disponíveis, da mesma forma Rodrigues (2006) afirma que quando não tem muitos dados sobre determinado problema este é o tipo de pesquisa inicial, para que seja utilizada em outros tipos de pesquisa.

Quanto a sua abordagem, pode ser classificada como qualitativa, como explica Creswel (2007) a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, ou seja, o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar "como" ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

E por fim seu procedimento será bibliográfico, segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e

publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Esta pesquisa progredirá a partir das seguintes etapas para mapear perfil atual da liderança e a características exigidas pelo sistema de produção do Consórcio Modular:

- ✓ Revisão da literatura para compreensão da teoria dos modelos de Liderança de Vroom e Yetton (1973) e o modelo de Liderança Situacional de Hersey, Blanchard e Johnson's (2000),
- ✓ Aplicação do questionário LJI em lideranças formais e potenciais para coleta de dados dos líderes e liderados.
- ✓ Análise dos dados e alocação dos participantes quanto sua posição na base de liderança abordada;

A Tabela 1 resume o perfil dos respondentes, em relação as idades e aos cargos correspondentes.

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes

Cargo	Nº de Pessoas	Idade			
		30-35	36-40	40-45	46-50
Líder	4	2	1	-	1
Produção					
Multifuncional	7	1	4	-	2
Inspetor	6	1	2	2	1
Analista	3	1	1	-	1
Coordenador	3	1	-	-	2
Engenheiro	2	2	-	-	-
Gerente	1	-	-	1	-
Total	26	8	8	3	7

Fonte: Próprio Autor (2018).

3.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O LJI, avalia os estilos preferidos e o julgamento de um líder ao lidar com uma variedade de contextos decisórios. Serve como referência da precisão com a qual o líder é capaz de discernir sobre a maneira mais apropriada de se relacionar com seus subordinados, bem como as possíveis estratégias de liderança a serem empregadas (LOCK, WEELER, BURNARD E COOPER, 2012). Além disso o questionário parte dos seguintes princípios:

- Nenhum estilo de liderança particular é universalmente aplicável a todas as situações de tomada de decisão

- Nenhum estilo de liderança particular é inerentemente melhor do que qualquer outro; a adequabilidade de um modelo depende da natureza da tarefa e das características das pessoas envolvidas.
- Todas as situações de tomada de decisão podem ser avaliadas sistematicamente para determinar o estilo de liderança mais adequado a cada situação.
- A liderança eficaz envolve a capacidade de julgar qual é o melhor estilo e uma disposição para adotar o estilo mais eficaz, mesmo quando ele não vem naturalmente.

A ferramenta baseia-se em quatro estilos principais do modelo de liderança, subdividida em oito subestilos, resumido no Quadro 6.

Quadro 6 - Estilos e subestilos de Liderança

Liderança	Diretiva	Não assistida	Resolvo o problema ou tomo a decisão com base nas informações que já tenho
		Pesquisada	Obtenho as informações necessárias dos colegas e depois decido sozinho qual a solução para o problema
	Consultiva	Individual	Compartilho o problema com os colegas individualmente, obtendo suas ideias e sugestões e, depois, tomo a decisão
		Em Grupo	Compartilho o problema com os colegas em uma reunião. Obtenho as ideias e sugestões e, depois, tomo a decisão
	Consensual	Presidida	Compartilho o problema com os meus colegas em uma reunião. Coordeno e presido a discussão. Juntos, criamos alternativas e as avaliamos, tentando entrar em acordo com relação a uma solução
		Membro da Equipe	Compartilho o problema com meus colegas, mas revezo a presidência ou ninguém a preside, à medida que criamos alternativas e tentamos chegar juntos a um consenso sobre a solução
	Delegatória	Informada	Forneço aos colegas qualquer informação relevante que eu possua, estabeleço parâmetros e objetivos e peço para ser informado sobre o processo. Eles têm a responsabilidade de resolver o problema
		Balística	Forneço aos membros qualquer informação relevante que possuo, estabeleço parâmetros e dou-lhes responsabilidade total para a solução do problema. Eles me dão retorno quando tiverem concluído a tarefa. Qualquer solução que cheguem tem meu apoio

Fonte: Lock; Weeler; Burnard; Cooper (2012).

Para contribuir com a construção do contexto, o LJI que é representado por 16 perguntas situacionais que visam identificar o foco de decisão tanto dos líderes formais quanto nos líderes potenciais. Este questionário estruturado, envolve a inclusão de 4 tipos de perguntas (WRIGHT; LICHETENFELS; PURSELL, 1989):

- Perguntas que questionam como o indivíduo reagiria ou já reagiu a diferentes tipos de desafios;
- Perguntas sobre o conhecimento do tipo de trabalho que o emprego acarreta;

- Perguntas específicas sobre as habilidades do emprego, utilizando uma simulação ou amostra do trabalho, em geral empregando a linguagem da área;
- Perguntas sobre comportamento na realização das tarefas.

No LJI, o usuário deve optar, de acordo com cada nível da escala, o grau de compatibilidade com cada um dos 16 cenários distintos, mostrados no Quadro 7, ou seja, deve classificar todas as alternativas de acordo com seu julgamento de tomada de decisão frente aos cenários que refletem a tomada de decisão em diferentes níveis organizacionais diante de diversos contextos tanto profissional quanto ocupacional. Para cada questão o respondente possui 4 alternativas por situação proposta para a tomada de decisão, das quais cada item deve ser classificado numa escala de 1 a 5, sendo 1- Totalmente Inadequado, 2- Inadequado, 3- Não tenho Certeza, 4- Adequado e 5 Altamente adequado, destacado no Quadro 7 . Desta forma o participante deve considerar todas as possibilidades de tomada de decisão e não somente as que entende como mais adequadas.

Quadro 7 - Exemplo de item de um teste de julgamento situacional

(continua)

Item	Conteúdo
Cenário	Você gerencia um pequeno negócio com três funcionários. O escritório precisa cobrir férias escolares que estão chegando e houve problemas no ano anterior. Os três funcionários pareciam se preocupar apenas com seus interesses pessoais e a última escolha das férias anuais criou um certo desentendimento. Você já está prevendo dificuldades semelhantes neste ano, o que pode deixá-lo sob pressão.
Itens de respostas	a) Não arrisque discutir este ano e apenas os informes quando poderão tirar férias b) Diga a eles que o escritório precisa de sempre de pelo menos um trabalhador e os faça chegar a um acordo sobre o cronograma de férias c) Convoque uma reunião com todos presentes e faça um acordo que seja aceitável para todos

Quadro 8 - Exemplo de item de um teste de julgamento situacional

(conclusão)

Item	Conteúdo
Itens de respostas	d) Descubra o período de férias de cada pessoa depois tome você a decisão

Fonte: Lock, Weeler, Burnard e Cooper (2012).

Quadro 9 - Fontes dos cenários do LJI

Cenário	Descrição e Fonte	Cenário	Descrição e Fonte
1	Concerto de linha telefônica Adaptado do cenário de mesmo nome de Field (1981)	9	Conferência internacional de saúde Adaptado de "novo caminhão" de Field (1981)
2	Queixa de Cliente Idealizado pelos autores	10	Caminhões de Serviço Adaptado de "novo caminhão" de Field (1981)
3	Aquisição Idealizado pelos autores	11	Administração de Salários Idealizado pelos autores
4	Rotina de turnos Idealizado pelos autores	12	Atraso de maquinista Idealizado pelos autores
5	Avaliação de gestão Adaptado de "missionários" de Field (1981)	13	Transportadora Idealizado pelos autores
6	Estacionamento Adaptado de "estacionamento" de Field (1981)	14	Livraria Adaptado de "lojas de sapato" de Field (1981)
7	Pesquisa de mercado Adaptado de "volta de ônibus" de Field (1981)	15	Programa de desenvolvimento Idealizado pelos autores
8	Decoração de sala Idealizado pelos autores	16	Limpeza do escritório Idealizado pelos autores

Fonte: Lock; Weeler; Burnard; Cooper (2012).

3.2 TRATAMENTO DE DADOS

Foram obtidos relatórios com os resultados individuais de cada um dos respondentes, no qual havia a pontuação em cada um dos estilos de liderança, tanto por preferência quanto por julgamento.

A análise destes dados foram feitas utilizando o *Microsoft Office Excel*, onde foram tabulados todos os dados obtidos, como o nome, idade, cargo, Escores de Preferência, Escores de Julgamento, e todas as respostas dadas no questionário, para que então pudessem ser exploradas.

Foram feitos cruzamento de dados para que pudesse encontrar relações entre eles, que serão explicados nos próximos tópicos, no caso dos Escores de Preferência e de Julgamento, para de obter o resultado do grupo como um todo, foi feita a média aritmética.

3.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE

A consistência interna de um instrumento, tem como objetivo mostrar a probabilidade de um escore de um respondente ser preciso. A fidedignidade de um instrumento possui 3 razões de maiores importâncias, primeiro, a raiz quadrada deste confere uma estimativa da correlação entre os escores no instrumento e os escores reais, segundo a sua validade é influenciada pela sua fidedignidade, logo um instrumento com baixa fidedignidade, não é valido, e por fim, ela está relacionada com a precisão com que um instrumento é capaz de medir escores de um respondente.

O erro padrão de medida (SEM) é uma estatística útil que facilmente é computado a partir do coeficiente de fidedignidade, A utilização do SEM está na construção de intervalos de confiança para o escore de um respondente. Então primeiramente é necessário modificar o escore obtido para considerar a regressão estatística para a média e a fidedignidade do instrumento

A validade de um instrumento mostra se o instrumento testa o que afirma testar quando usado em um determinado ambiente com uma amostra específica.

A validação de construto investiga o relacionamento entre os escores no instrumento e outras medidas psicológicas, quando se verifica sua validade, é possível determinar em quais associações seriam esperados se o instrumento fosse coerente em medir o que é pretendido (validação convergente) e também verificar se não apresenta correlações avaliáveis com outras escalas com as quais não esteja relacionado.

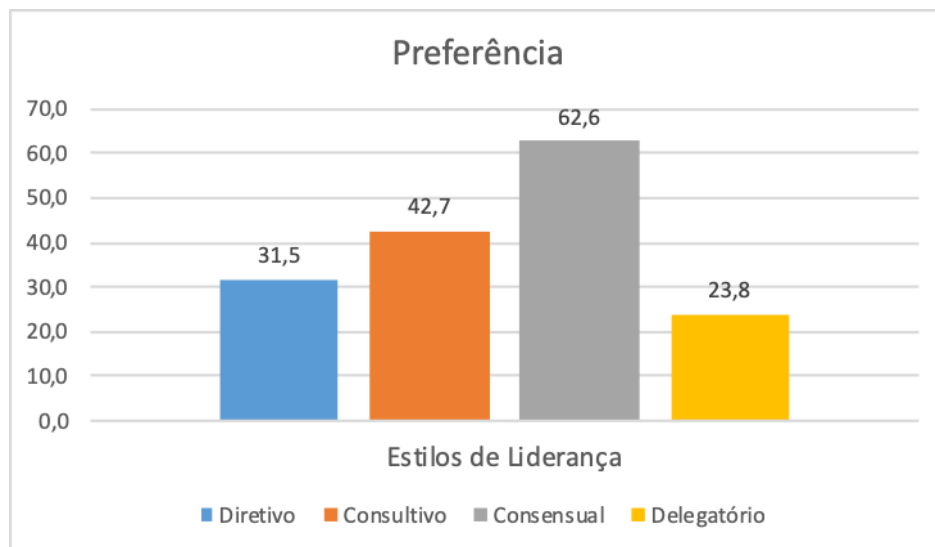
Para a validação do LJI foram utilizados diversos estudos, para explorar a relação entre raciocínio foram feitas correlações com o Teste de Raciocínio Critico (NMG2), para personalidade correlações com o Inventario de Personalidade e Competências para as Organizações (BIP), para a senioridade realizou-se um estudo com diversos grupo ocupacionais por ordem de senioridade, e então comprovou-se que seniores atingem um escore mais alto de julgamento. Além destes foram comprovadas outras validades de critérios como anos de experiência em liderança, idade, e competências de liderança, através de correlações e a ferramenta.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO LJI

A partir da reunião dos dados obtidos através da aplicação do questionário situacional, LJI, Indicador de Julgamento de Liderança, em uma população de 26 participantes, que compõe desde o nível de gestão até o operacional, sendo eles líderes ou potenciais líderes, atingiu-se o perfil de liderança, da empresa do setor automotivo, que compreende o Consórcio Modular no Vale do Paraíba no Estado do Rio de Janeiro, o resultado geral da coleta de dados pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 5 - Estilo de Tomada de Decisão obtido com o LJI



Fonte: Próprio Autor (2018).

As hipóteses geradas pelos escores são relacionadas em termos percentis, em relação ao grupo Norma, neste estudo o grupo foi a Norma Brasileira. Para que seja feita uma interpretação correta dos dados utiliza-se a Tabela 2.

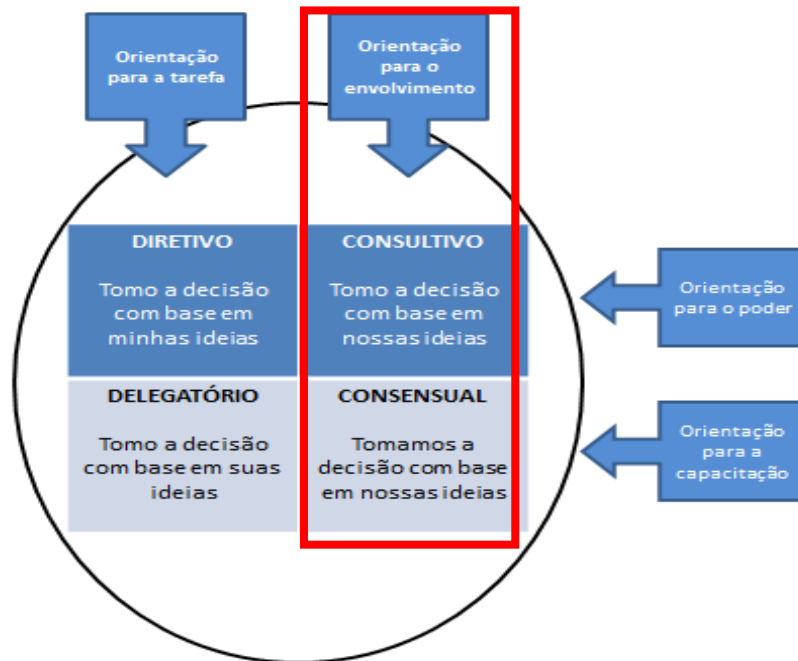
Tabela 2 - Interpretação dos escores em percentil

Percentil	Interpretação
98 - 100	Muito superior
92 - 97	Superior
76 - 91	Acima da média
64 - 75	Média alta
37 - 63	Média
25 - 36	Média baixa
9 - 24	Abaixo da média
3 - 8	Baixo
≤ 2	Muito baixo

Fonte: Lock; Weeler; Burnard; Cooper (2012).

Na Figura 7, é notável que o estilo de tomada de decisão predominante nos líderes da empresa alvo é o Consensual com um percentil de 62,6 (Média), com orientação para o envolvimento, como mostra a Figura 8 uma vez que em segundo está o estilo Consultivo com 42,7 (Média) e por fim está o estilo Diretivo com 31,5 (Média baixa) seguido do estilo Delegatório com 23,8 (abaixo de média). Os escores de preferência mostra o grau com que cada respondente optou por classificar cada um dos estilos como “adequado” ou “muito adequado”

Figura 6 - Estilo de tomada de decisão como uma função da orientação



Fonte: Lock; Weeler; Burnard; Cooper (2012).

Pode-se dizer que os escores de maneira geral estão dentro do intervalo médio, podendo concluir que o resultado é encorajador, pois as necessidades de desenvolvimento não são tão agudas e nem graves, observando-se um “equilíbrio”, ou seja, não há inclinação fora dos parâmetros do grupo referência. E este grupo está solícito em adotar outros estilos disponíveis, além disso estão aptos a se ajustar ao estilo à natureza da tarefa.

Analisando, porém, os estilos que tiveram uma maior tendência, o Consensual, e o Consultivo. No primeiro, há uma maior adequação quando o grupo necessita de uma visão mais ampla, com maior amplitude de pontos de vista, e membros da equipe tão capacitados quanto o líder, o que ocorre em uma equipe experiente, e demanda um trabalho através da influência e não da autoridade, tudo isso acrescenta na qualidade das decisões. Já no segundo, há a semelhança em obter os pontos de vista em grupo, porém com a decisão final do líder, é um estilo muito importante, principalmente para uma equipe que está se desenvolvendo, pois aumenta o grau de conhecimento e entendimento dos membros. Há uma diferença entre os dois estilos, enquanto uma parte do “Tomamos a decisão com base nas nossas ideias” a outra “tomo a decisão com base nas nossas ideias”.

O fato de os dois estilos serem a maior tendência, revela que os respondentes têm a orientação para o envolvimento, isso quer dizer que eles enxergam o valor da inclusão dos

liderados nas tomadas de decisão, considerando e valorizando a opinião da equipe. Esta postura requer uma alta eficácia em ministrar reuniões de modo a otimizar o tempo.

Na Tabela 3, foi feita análise dos resultados obtidos pelo questionário e comparados com escores de preferência em relação a grupos diferentes.

Tabela 3 - Escores de preferência no LJI para diferentes grupos

Grupo	Diretivo		Consultivo		Consensual		Delegatório	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Norma Inglesa (N = 241)	21,2	11,8	43,8	12,9	55,3	13,8	21,7	9,8
Administrativo genérico ampliado (N = 411)	21,1	11,8	44,7	12,6	55,6	13,9	21,1	9,7
Estudantes de MBA chineses (N = 47)	31,1	17,4	40,9	17,0	49,5	20,1	28,9	16,4
Gestores de um conselho municipal (N = 88)	22,7	13,5	46,2	12,2	55,9	12,1	17,8	8,2
Gestores sênior, governo local (N = 166)	20,9	12,4	46,7	12,2	60,1	12,4	22,5	9,2
Reitores (N = 30)	16,1	10,1	46,6	13,8	57,5	11,8	22,2	8,5
Profissionais do RH (N = 65)	20,1	11,3	45,0	12,0	58,8	11,3	22,4	9,5
Gestores sênior do ramo farmacêutico de uma organização (N = 27)	21,2	10,5	43,3	10,1	58,2	14,9	24,1	11,5
Gestores sênior de educação superior (N = 89)	20,4	11,0	44,3	12,0	56,8	15,9	23,0	9,0
Servidores civis (N = 73)	20,7	12,2	48,3	12,1	58,2	11,5	20,0	9,2
Gestores de processos - Indústria (N = 48)	26,6	11,9	44,2	14,4	61,7	11,0	17,9	8,3
Norma Brasileira (N = 522)	27,4	12,3	40,8	13,1	55,1	14,6	21,7	11,4
Empresa Alvo (N= 25)	31,5	15,0	42,7	11,3	62,6	8,5	23,8	10,7

Fonte: Lock; Weeler; Burnard; Cooper (2012)

Ao interpretar-se a Tabela 7, é possível perceber que a empresa alvo em relação aos outros grupos, assume um maior desempenho em dois dos principais estilos, o diretivo e consensual, no estilo, delegatório se enquadra na terceira posição. Porém quando se trata do estilo consultivo, está entre os três últimos.

Também é possível notar que os grupos com os quais a empresa alvo possui maior paridade quando se observa cada perfil isoladamente, no quesito Diretivo são os estudantes de MBA chineses, onde decisões são tomadas com base em sua opinião. Tanto no quesito Consultivo como no Delegatório foram classificadas as médias e notou-se que a empresa alvo se aproxima dos Gestores sênior do ramo farmacêutico de uma organização e por fim o Consensual, no qual possui maior escore dentre os perfis, estão os gestores de processos de – Indústria.

Este último, retrata um dado muito interessante e relevante, pois analisando todos os grupos, os gestores de processos de – Indústria são os que melhor se identificam com a

empresa sendo estudada, que por sua vez também se enquadra como uma Indústria, e ambas possuem como sua maior tendência o Perfil Consensual.

A partir dos dados obtidos na Tabela 3, realizou-se um aprofundamento na validade das respostas dadas, pois a empresa alvo obteve dois escores em primeiro lugar, e um em terceiro em relação aos outros grupos, o que poderia sugerir que os respondentes classificaram um grande número de opções como adequadas, obtendo um escore alto nos estilos, sugerindo uma falta de discriminação no julgamento, que será estudado na Tabela 4.

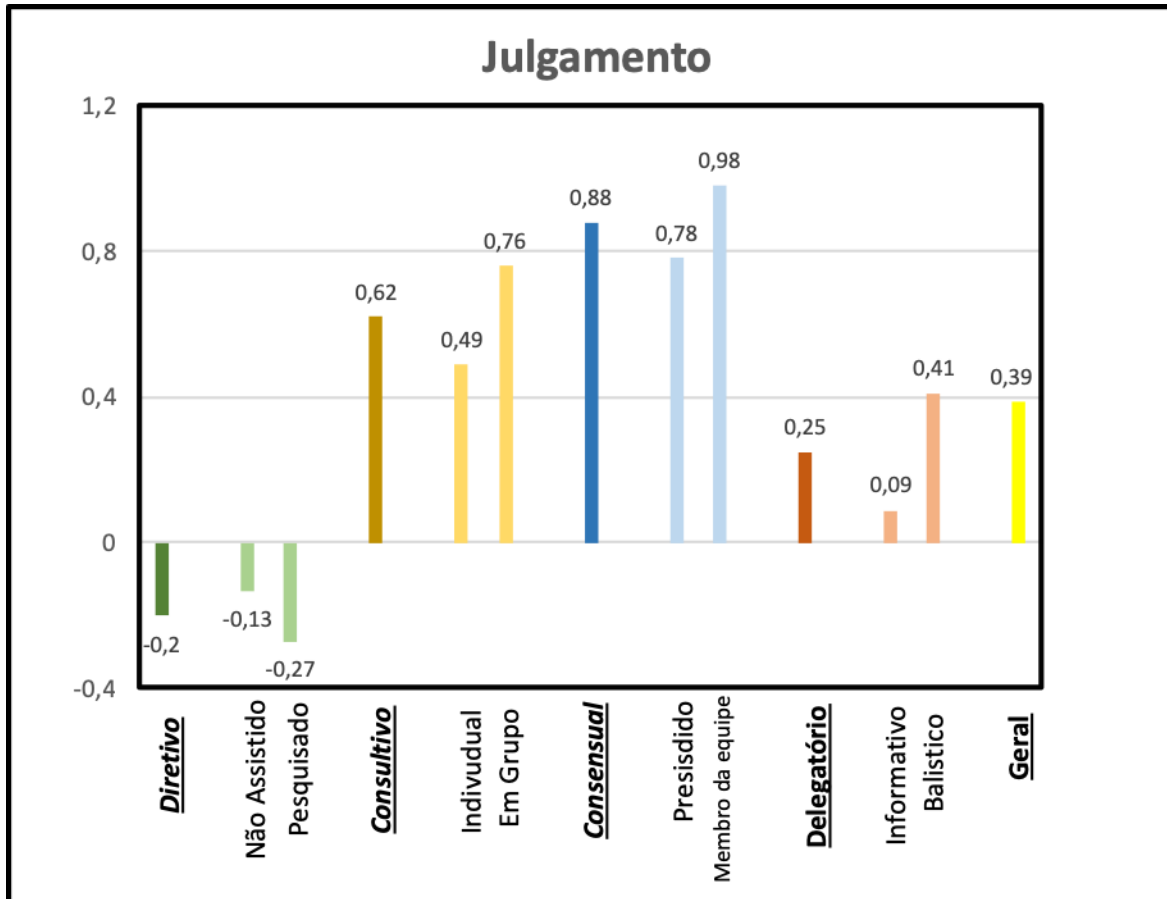
Tabela 4 - Classificação das respostas em porcentagem

Classificação das Respostas	Porcentagem das Respostas	Combinação
Altamente Adequado	0,21	0,56
Adequada	0,35	
Não tenho certeza	0,08	0,08
Inadequado	0,25	0,36
Totalmente	0,1	
Inadequado		

Fonte: Próprio Autor (2018).

Através do estudo da Tabela 4, é possível notar uma maior porcentagem de respostas classificadas como “altamente adequadas” do que “totalmente inadequadas”, praticamente o dobro, e quando combinadas as classificações de respostas que são responsáveis por traçar o perfil, no caso o “altamente adequado”, “adequado”, somam 56% enquanto, as respostas “Inadequado” e “Totalmente Inadequado” somam apenas 36%. Esta análise pode justificar, o motivo dos perfis possuírem um percentil tão alto em relação aos outros grupos e em diversos perfis

Figura 7 - Média de escores de Julgamento



Fonte: Próprio Autor (2018).

A interpretação da Figura 9, deve ser realizada em paralelo com a Figura 7, visto que há a interação entre os escores de Preferência e os de Julgamento, obtendo uma análise mais precisa e coerente, entendendo os pontos fortes e as áreas que precisam de desenvolvimento.

Avaliando de forma mais grosseira, é possível notar que tanto os escores de referência como os de Julgamento possuem a mesma tendência, na qual os perfis, Consultivo e Consensual, são mais atrativos para os respondentes, enquanto o Delegatário e Diretivo são menos. Porém também é possível notar que o perfil Diretivo, assume escores diferentes nos dois gráficos, pontuando mais no de Preferência e menos em relação ao de Julgamento. O perfil que possui maior pontuação é de Liderança consensual como membro da equipe e o que possui a menor é a Liderança diretiva pesquisada. O julgamento no geral está na mediana.

A partir desta investigação pode se afirmar em relação ao Julgamento Consensual que os líderes consultam seus colaboradores constantemente, apesar que esta postura não seja a

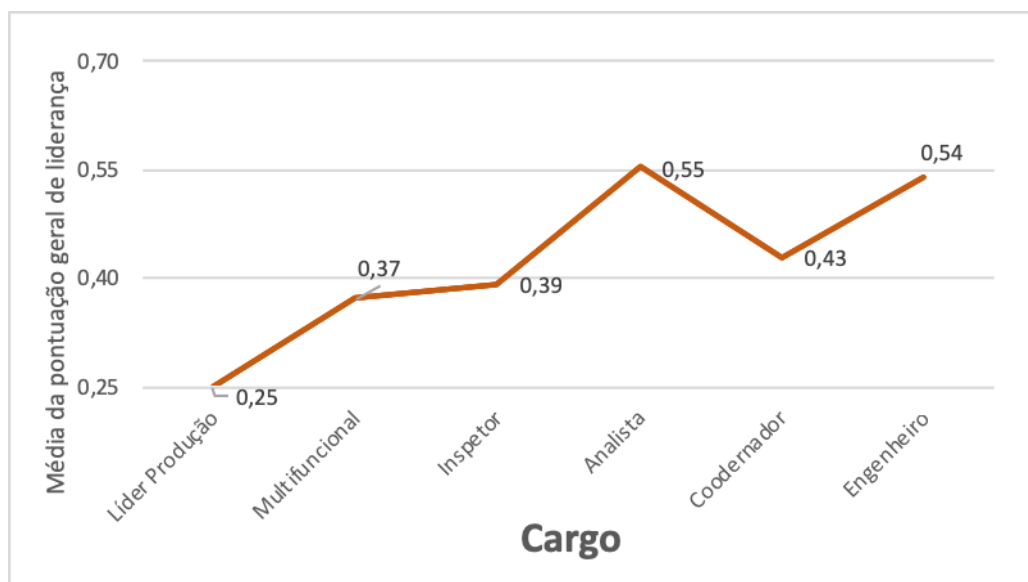
que tenha as “melhores chances de sucesso”. Assim, há uma necessidade em ter maior discernimento em relação ao melhor momento de ser consultivo.

No que se diz respeito a postura Consensual, a pontuação alta em ambos os escores, é o fato deste perfil ser demasiadamente atraente, isso indica que escolher outra opção de perfil em que teria melhores chances de sucesso é enfraquecida.

Já em relação ao perfil Delegatório, nota-se uma pequena aversão ao estilo uma vez que este possui um pontuação baixa tanto nos escores de julgamento quanto no de preferência, logo há uma necessidade maior em desenvolvê-lo, da mesma forma o perfil Diretivo, porém a situação é um tanto mais crítica, uma vez que possui uma pontuação negativo no julgamento concluindo que quando há a necessidade de empregá-lo, ocorre uma falha, ou seja, há a falta de entendimento em quando deve-se adotar esta postura.

Foi calculada a média na pontuação geral de liderança para cada cargo, representadas na Figura 10. É possível notar que as maiores médias correspondem aos cargos nos quais é necessário um exercício maior de liderança, como é o caso dos engenheiros, coordenadores e analistas.

Figura 8 - Média da pontuação geral de liderança em relação ao cargo que ocupa atualmente



Fonte: Próprio Autor (2018).

Para validar os dados do LJI foram coletados escores de gestores de vários grupos ocupacionais, então classificados por ordem de senioridades, a Tabela 5, apresenta os escores de julgamento e médias obtidos por cada grupo.

Tabela 5 - Estatística descritiva do LJI provenientes de oito grupo de gestores

Ocupação	N	Média	Desvio-padrão	Erro-Padrão
Nível de diretoria	47	0,22	0,56	0,08
Gestores seniores de educação superior	89	0,22	0,54	0,06
Gestores farmacêuticos	25	0,24	0,56	0,11
Profissionais de recursos humanos	65	0,09	0,49	0,06
Gestores seniores no governo local	166	0,17	0,45	0,03
Vendas	15	-0,04	0,45	0,14
Gestores de um conselho municipal	88	-0,07	0,55	0,05
Gestores de processo	36	-0,15	0,48	0,06
Total	531	0,11	0,35	0,03

Fonte: Lock; Weeler; Burnard; Cooper (2012).

Está análise evidencia a relação com o cargo de um respondente dentro da hierarquia de gerencias. O que mostra a validade do LJI quando se procura detectar o nível de expertise em gerenciamento de um respondente, confirmando o resultado encontrado na empresa alvo.

Realizou-se também uma investigação em relação a idade média dos respondentes em relação ao cargo, como mostra a Tabela 6. Pode –se inferir que tanto nos cargos operacionais quanto gerenciais, possuem uma idade média elevada, o que contribui com a análise feita em relação ao perfil Consensual, no qual aborda uma equipe experiente, e que requer pontos de vista de todos, e que tomam a decisão baseado na contribuição de todos.

Tabela 6 - Relação Cargo e Idade

Cargo	Idade
Líder	39
Produção	40
Multifuncional	40
Inspetor	40
Analista	41
Coodernador	43
Engenheiro	31

Fonte: Próprio Autor (2018).

A Tabela 7 mostra a correlação entre os escores do LJI e a experiência de liderança com base na amostra de normalização, salientando ainda mais que gestores com mais

experiência são mais precisos no julgamento geral, e ainda mais na liderança consensual e delegatória, afirmando novamente os resultados encontrados na pesquisa com o LJI.

Tabela 7 - Correlação entre os escores do LJI e os anos de experiência em liderança

Julgamento	Anos de experiencia em liderança
Julgamento Geral	0,17
Diretivo	0,02
Consultivo	-0,1
Consensual	0,17
Delegatório	0,23
Preferência	Anos de experiencia em liderança
Diretivo	-0,18
Consultivo	-0,09
Consensual	-0,16
Delegatório	0,01

Fonte: Lock; Weeler; Burnard; Cooper (2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da análise do desenvolvimento do diagnóstico do perfil de liderança atual, é possível afirmar que os objetivos traçados para este trabalho foram atingidos. E os objetivos específicos foram abordados com clareza durante a revisão bibliográfica, investigando sobre o modelo de liderança de Vroom e Yetton, e o modelo de liderança situacional, e durante o desenvolvimento e discussão de dados, obteve-se um diagnóstico do perfil atual de liderança na empresa alvo do segmento automotivo, coerente com a validade do Indicador de Julgamento de Liderança (LJI).

Concluindo, os estilos que tiveram uma maior tendência foram, o Consensual, e o Consultivo. No primeiro, há uma maior adequação quando o grupo necessita de uma visão mais ampla, com maior amplitude de pontos de vista, e membros da equipe tão capacitados quanto o líder, o que ocorre em uma equipe experiente, e demanda um trabalho através da influência e não da autoridade, tudo isso acrescenta na qualidade das decisões. Já no segundo, há a semelhança em obter os pontos de vista em grupo, porém com a decisão final do líder, é um estilo muito importante, principalmente para uma equipe que está se desenvolvendo, pois aumenta o grau de conhecimento e entendimento dos membros.

Há uma diferença entre os dois estilos, enquanto uma parte do “Tomamos a decisão com base nas nossas ideias” a outra “tomo a decisão com base nas nossas ideias”. Porém esta maior inclinação para o envolvimento, quer dizer que eles enxergam o valor da inclusão dos liderados nas tomadas de decisão, considerando e valorizando a opinião da equipe. Esta postura requer uma alta eficácia em ministrar reuniões de modo a otimizar o tempo.

Agora, quando olhamos para os estilos que tiveram uma menor inclinação, falamos do Diretivo e Delegatório, mostrando a aversão por uma orientação para a tarefa, perfis comuns, quando usada de maneira insuficiente, logo há pouco compartilhamento de tarefas e sobrecarga. As mesmas tendências de perfis de liderança se repetem nos escores de Julgamento.

Olhando de forma macro, pode-se dizer que os escores de maneira geral estão dentro do intervalo médio, podendo concluir que o resultado é equilibrado, e aberto a adotar outros estilos disponíveis.

Foi possível também, observar a influência do cargo, e da idade no resultado dos escores, quanto maior a influência do cargo e da idade, perceber-se uma maior pontuação na pontuação geral de liderança.

Quando se compara com o perfil de liderança de gestores de processos de indústrias coletado pelo LJI, confirma-se que o tipo de perfil encontrado é semelhante ao encontrado pela ferramenta validando ainda mais o objetivo proposto, e o LJI.

Sugere-se para estudos futuros, aplicar o LJI em outras empresas do setor automotivo, em uma maior amostra de população, tanto em quantidade de pessoas no total, quanto na quantidade de pessoas por cargo, para resultado mais preciso, além de se entender se realmente este é o melhor perfil de liderança para empresas deste segmento, ou se há algum outro perfil que se adeque as mesmas, e possua um melhor desempenho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. *et al.* **Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.
- AVERY, G. C.; RYAN, J. Applying situational leadership preferences in Australia: congruity, flexibility, and effectiveness. **Leadership & organization Development Journal**, United Kingdom, v. 22, n. 1, p. 11-21, 2001.
- BALSANELLI, A.; CUNHA, I. Liderança no contexto da enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 117-122, 2006.
- BASS, B. **The Bass handbook of leadership**. New York: Free Press, 2008.
- BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BERSON, A. Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective. **The Leadership Quarterly**, United Kingdom, v. 17, n. 6, p. 577-594, 2006.
- BLANCHARD, K. *et al.* **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BORGOGNI, L.; RUSSO, D.; LATHAM, G. The relationship of employee perceptions of the immediate supervisor and top management with collective efficacy. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Baker, v. 18, p. 5-13, 2011.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: LTC, 2006.
- COLELLA, A. *et al.* **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAY, D.E.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publication Inc, 2012.
- DICKSON, M. *et al.* Conceptualizing leadership across cultures. **Journal of World Business**, Columbia, v. 47, n. 4, p. 483 – 492, 2012.
- DUARTE, N. *et al.* Estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas de iniciação científica premiadas na UFPB: em foco a série "iniciados". **Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 14, n. 27, p.170-190, 2009.
- FIEDLER, F. Leadership Effectiveness. **American Behavioral Scientist**, California, v. 24, n. 5, p. 619-632, 1981.

- FONSECA, J. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- GESSNER, T. L.; KLIMOSKI, R. J. **Situational judgment tests: theory, measurement, and application**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p. 13-38, 2006.
- GRINT, K. **A history of leadership**. London: Sage Publication, 2011.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4 ed. São Paulo: E.P.U, 1986.
- HOUSE, R. *et al.* Globe: a twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. **Journal of World Business**, p. 504-518, 2012.
- LEHMANN, N. *et al.* How transformational leadership works during team interactions: a behavioral process analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 6, p. 1017–1033, 2015.
- LOCK, M. *et al.* **LJI-2: indicador de julgamento de liderança**. 2. ed. São Paulo: Hogrefe, 2016.
- LURHS, N. *et al.* How should participatory environmental governance be? Testing the applicability of the Vroom-Yetton-Jago model in public environmental decision making. **Environmental Management**, Germany, v.61, p. 249-262, 2018.
- MCGINN, C.; WILSON, B. C. **An instrument for assessing group maturity levels - based on Hersey and Blanchard's situational leadership theory**. Organizational Training and Development, University of Rhode Island, 2006.
- MONTANA, P.; CHARNOV, B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MLS, O. Analysis of complex decisional situations in companies with the support of AHP extension of Vroom-Yetton contingency model. **International Federation of Automatic Control**, Czech Republic, v. 46, n. 9, p. 549-554, 2013.
- RESENDE, A. *et al.* Consórcio modular: o novo paradigma do modelo de produção. *In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22.*, 2002, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ENEGEP, 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr15_0436.pdf. Acesso em: 18 out. 2018.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, A. **Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária**. São Paulo: Avercamp, 2006.
- SADLER, P. **Leadership**. London: Kogan Page Ltd, 2003.
- SCHEIN, E. S. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIMS, J.; FARAJ, S.; YUN, S. **When should a leader be directive or empowering?** How to develop your own situational theory of leadership. Kelley School of Business, Indiana University, 2008.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of literature. **The Journal of Psychology**, Massachusetts, v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.

THOMPSON, G.; GLASO, L. Situational leadership theory: a test from three perspectives. **Leadership & Organization Development Journal**, Norway, v. 36, n. 5, p.527-544, 2015.

TURANO, L.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly, **Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016.

VERY, G. C.; RYAN, J. Applying situational leadership preferences in Australia: congruity, flexibility, and effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, Australia, v. 22, n.1, p. 11-21, 2001.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. **The new leadership: managing participation in organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**. Columbia, v. 62, n. 1, p. 17-24, 2007.

VROOM, V.; YETTON, P. **Leadership and decision making**. London: University of Pittsburgh Press, 1973.

WEEKLEY, J. A.; PLOYHART, R. E. **An introduction to situational judgment testing**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate, 2006.

WRIGHT, P.M.; LICHTENFELS, P.A.; PURSELL, E.D. The structured interview: additional studies and a meta-analysis. **Journal of Occupational Psychology**, England, v. 93, n. 2, p. 191-199, 1989.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New York: Prentice-Hall, 1998.

ZHU, W. *et al.*, The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. **Leadership Quarterly**, v. 22, n. 5, p. 801–817, 2011.