



PERFIS DE LIDERANÇA EXISTENTES NAS VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA/RS

LEADERSHIP PROFILES IN WINERIES IN THE SERRA GAÚCHA REGION/RS

Emanuele Deves

Tecnóloga em Processos Gerenciais
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
emanueledeves@hotmail.com

Tânia Craco

Doutora em Administração
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
tcraco@yahoo.com.br

Maria Emilia Camargo

Doutora em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria
mariaemiliappga@gmail.com

Uiliam Hahn Bieglmeyer

Doutor em Administração
Universidade de Caxias do Sul
uiliam.hb@terra.com.br

Luis Fernando Moreira

Doutor em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
engmoreira9@gmail.com

Recebido em: 31/05/2024

Aceito em: 14/10/2024

RESUMO

A liderança apresenta um papel relevante nas organizações, no qual constantemente os líderes são desafiados a atingir resultados e a motivar os seus liderados. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi de identificar os perfis de lideranças do setor vitivinicultura da Serra Gaúcha, através do modelo Grid Gerencial, de Blake e Mouton. Para isso, foi realizado um estudo multi-caso como método de pesquisa qualitativa exploratório. A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevista semiestruturada com os gestores das organizações estudadas, e foi aplicado um questionário com os líderes destas empresas onde foi identificado seus estilos de liderança. Com o resultado desta pesquisa, foi possível identificar que o perfil de liderança que predomina no setor vitivinicultura da Serra Gaúcha é o líder-equipe (9,9), e evidenciou-se a preocupação das organizações em desenvolver os seus líderes, procurando fornecer suporte necessário na condução das suas equipes e no atingimento das metas.

Palavras-chave: Liderança; Grid gerencial. Perfil de liderança; Agronegócio.

ABSTRACT

Leadership presents a relevant role in organizations, in which leaders are constantly challenged to achieve results and motivate their subordinates. Therefore, the aim of this study was to identify the profiles of wine sector industry leaders in Serra Gaúcha (RS - Brazil), through the Managerial Grid model, by Blake and Mouton (1976). In order to get that, we have conducted a multi-case-study through an exploratory qualitative research method. Data collection was carried out through a semi-structured interview with the managers of the chosen organizations, and it was applied a questionnaire with the leaders of these companies, in order to identify their leadership styles. As a result of this research, it was identified that the leadership profile predomination in the the wine sector of Serra Gaúcha is the team-leader (9.9), and it also showed the concern of the organizations to develop their leaders, seeking to give the same support in conducting their teams and in the achievement of goals. **Keywords:** Leadership; Managerial grid; Leadership profile.

1. INTRODUÇÃO

A liderança pode acontecer em qualquer situação, em qualquer momento e lugar, não havendo uma característica única que a defina. Trata-se de um composto de capacidades e talentos observáveis utilizado em qualquer situação, tornando-se evidente que não é genético (KOUZES; POSNER, 2008). Por isso, entender esse contexto é relevante, pois o ser humano está inserido em ambientes dinâmicos, no qual constantemente os líderes são desafiados a administrar de forma eficaz os resultados para que apresentem habilidades de inspirar os seus subordinados em empreender visões futuras para a organização (ROBBINS; JUDGE, 2010).

Portanto, o papel do líder extrapola as questões de controle e de cumprimento de metas, sendo uma atividade mais complexa, na qual se deve influenciar e dirigir a sua equipe de forma ética, exigindo paciência, disciplina, humildade, compromisso para lidar com diferentes indivíduos, bem como a mensuração de suas relações (SOARES, 2015). Ballback e Slater (1999) complementam com o seguinte:

[...] os líderes devem estar sempre removendo todos os desvios e todas as barreiras a fim de garantir que a visão seja clara e real. O líder deve criar na organização uma atmosfera no qual as pessoas se sintam não apenas livres para, mas obrigadas a exigir clareza e objetividade dos seus (BALLBACK; SLATER, 1999, p. 146).

Por conseguinte, a liderança necessita entender onde pretende chegar, para posteriormente definir a confiança essencial em sua equipe no atingimento dos resultados desejados. Por isso, requer empatia para transmitir uma visão compartilhada e entender as necessidades de seus liderados bem como os seus interesses, sonhos valores pessoais e aspirações (KOUZES; POSNER, 2008).

Segundo Sobral e Peci (2008), a teoria de liderança pode ser dividida em várias categorias que apresentam diferenças conceituais e metodológicas. Uma das primeiras teorias da liderança focou nos traços internos dos líderes, características que pudessem diferenciar o líder do não-líder. Posteriormente surgiu a Teoria Comportamental do Líder, que constitui a perspectiva de atitude da liderança, responsável por desenvolver os estilos de liderança e os padrões desejáveis do comportamento de um líder.

Em consonância a isso, o presente trabalho se baseou na análise da Teoria de Grid Gerencial de Blake e Mouton (1976), que identifica duas dimensões de liderança: uma focada na produção e a outra nas pessoas. A orientação para a produção é o quanto a chefia dá importância pela execução das tarefas, ao passo que a orientação para as pessoas refere-se a maneira como os líderes respeitam as pessoas da organização (BLAKE; MOUTON, 1988).

Assim, a questão da pesquisa que norteou o presente trabalho consistiu na seguinte interrogativa: Quais são os perfis de liderança existentes em vinícolas da Serra Gaúcha/RS? Ao mesmo tempo, o objetivo geral consistiu em entender os estilos de liderança no setor vitivinícola da

referida região. Para tanto, identificaram-se os perfis de liderança existente em vinícolas da Serra Gaúcha/RS, tomando por base o modelo do Grid Gerencial de Blake e Mouton (1976) e ponderou-se sobre os estilos de liderança que predominam em tais organizações. Em adição, verificou-se o perfil de liderança desejado pelos gestores das vinícolas participantes da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Liderança

Acioly (2006) comenta que a liderança é um tema que vem provocando intensa curiosidade nos pesquisadores, o que fomenta inúmeros estudos sobre este assunto. Soto (2011) complementa que as pesquisas sobre liderança não são recentes, sendo que os primeiros pesquisadores buscaram características para diferenciar um líder de um não-líder. Outros estudos tiveram como propósito identificar a personalidade, tais como traços de ambição, intelectualidade e esperteza. Já outras investigações se dedicaram a analisar traços físicos como estatura, por exemplo.

A literatura na área de liderança apresenta múltiplos conceitos que se complementam (BERGAMINI, 2009). Nesse sentido Kouzes e Posner (1997, p. 33) definem a liderança “como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”, e essa condição propicia buscar o melhor das equipes para atingirem resultados superiores (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2007), estimulando as pessoas, apontando caminhos e dando exemplo (KOUZES; POSNER, 1997).

Já White, Hodgson e Crainer (1998) acreditam que o papel do líder é o de identificar as áreas produtivas de incerteza e confusão e guiar as empresas para essas áreas a fim de conquistarem vantagens competitivas. Para Maxwell (2011), o líder é responsável pelas mudanças organizacionais, pois a liderança é essencial no âmbito organizacional (VUGT; AHUJA, 2012).

A liderança é um processo de relações e influência entre pessoas, sendo um núcleo composto pelo líder e os liderados. Ela é encontrada em vários lugares e situações (FRANÇA, 2006). Portanto, Tajra e Santos (2014) salientam que os líderes devem estar em um processo contínuo de autoconhecimento, autoavaliação e autocritica e promoverem o mesmo com suas equipes. Ou seja, eles devem potencializar as habilidades das pessoas.

Hitt, Miller e Colella (2013) definem liderança como processo de prover direcionamento geral e influenciar indivíduos ou grupos para que alcancem objetivos. Maximiano (2015) diz que liderar significa coordenar, orientar, dirigir e inspirar uma ou mais pessoas: os seguidores. Para os autores, o líder deve buscar compreender as motivações das pessoas, pois a maneira de liderar está ligada ao processo de motivação entre o líder e os liderados. Ambos necessitam-se mutuamente para que juntos consigam alcançar os objetivos.

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2013), o sucesso ou o fracasso de uma organização é atribuído ao líder. Assim, para haver uma equipe de sucesso é necessário que o líder ensine, dê dicas e influencie comportamentos. Salienta Sombrio (2007) que nem sempre o líder vai receber uma equipe motivada e que muitas vezes terá que despertar está motivação. Nesse contexto, o líder deve trabalhar em equipe e estimular os liderados a desenvolver suas competências e lhes proporcionar oportunidades de evolução. Desse modo, propicia-se o desenvolvimento favorável da organização e do ambiente de trabalho (KUAZAQUI, 2006).

Sendo assim, “o papel do líder é fomentar o respeito mútuo e construir uma equipe que se complete, onde cada qualidade se torna produtiva, e cada fraqueza, irrelevante” (COVEY; 2002, p. 250). Isso implica que a liderança deve estar preparada para enfrentar situações inesperadas e ser hábil em fornecer direções para seus liderados contribuindo para a geração de confiança (BERGAMINI, 2009). Ademais, a liderança atribui responsabilidades para que tudo ocorra de maneira positiva na organização (VECCHIO, 2008). Os líderes fazem a diferença no desempenho organizacional, pois contribuem para o esforço e o engajamento dos demais colaboradores (TAJRA;

SANTOS, 2014).

Para Jackson e Parry (2010), só quem já tentou ou é líder sabe o quanto é desafiador, pois não se consegue satisfação com facilidade quando se faz algo. Além disso, os autores enfatizam que a liderança se aprende a exercer com as situações de fracassos, o que acaba desafiando a vontade de aprender e mudar para melhorar o desempenho. De acordo com Madruga (2014), liderar é gratificante quando se consegue chegar aonde se deseja. Outrossim, a liderança é difícil e conflitante, mas deixa as pessoas fortes profissionalmente e na vida pessoal.

2.2. Teorias Comportamentais

A Teoria dos Traços é a mais antiga sobre liderança, e seus estudos aconteceram durante a primeira metade do Século XX, cuja ênfase envolve a identificação das qualidades pessoais dos líderes. Os pesquisadores observaram que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade para facilitar o desempenho no papel de liderança (VECCHIO, 2008; BERGAMINI, 2009). Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que os traços de personalidade auxiliam na identificação da liderança e também ajudam a prever o seu surgimento, assim como distinguir um líder eficaz de um ineficaz. Portanto, o que diferencia o líder de um não-líder, na Teoria dos Traços, são as características de personalidade, sociais ou intelectuais (BIGLIAZZI, 2007; SOTO, 2011).

Nessa conjuntura, um traço que pode ser eficaz na liderança é a inteligência emocional. Um dos seus componentes é a empatia, que é a capacidade de compreender os sentimentos dos outros se imaginando na mesma situação. O líder que contém esse traço consegue ouvir o liderado, passando confiança e, com isso torna-se visto como um aliado quando surge algum problema (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Em decorrência das falhas encontradas na Teoria dos Traços, houve a condução dos pesquisadores a procurarem uma nova direção e a descobrirem como os líderes se comportam. Desse modo, surgiu a Teoria Comportamental, que compreendeu o período da década de 1940 até o final dos anos 1960 (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Resumidamente, essa teoria se baseia na escolha de uma pessoa para ser o líder, que passaria a ser treinada para exercer tal atribuição (VECCHIO, 2008).

Em relação aos estudos de comportamento dos líderes conduzidos na *University of Iowo*, constatou-se a preocupação com a existência de um estilo de liderança democrático que fosse mais eficaz do que o autoritário ou de não-interferência (VECCHIO, 2008). Ademais, os termos autocracia e democracia referem-se aos dois principais estilos de liderança, cuja influência depende de como os líderes e liderados se relacionam (MAXIMIANO, 2015). O Quadro 1 apresenta a distinção entre as características destes dois estilos de liderança.

Quadro 1 – Dois estilos principais de liderança.

Estilo orientado para as pessoas (democrático)	Estilo orientado para a tarefa (autocrático)
Estilo pessoas	Estilo tarefa
Liderança orientada para pessoas	Liderança orientada para a tarefa
Liderança orientada para as relações humanas	Liderança orientada para a produtividade ou eficiência
Liderança orientada para a consideração ou para o grupo	Liderança orientada para o planejamento e a organização

Fonte: Maximiano (2015, p. 260).

O líder orientado para pessoas busca ter uma relação amistosa com os demais colaboradores em função de seu interesse pessoal, pois precisa do trabalhador para executar as tarefas que ele designa e que os liderados os aceitem no grupo como parceiro. O líder orientado para a produção se preocupa com detalhes nas tarefas para que estas sejam desempenhadas de forma prática e perfeita,

bem como para que as metas sejam cumpridas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Por outro lado, na pesquisa realizada pela Universidade Estadual de Ohio, os pesquisadores buscaram verificar dimensões independentes do comportamento do líder, cujos resultados evidenciaram inúmeras abordagens diferentes, as quais foram reduzidas a duas, quais sejam: estrutura de iniciação e consideração (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Quanto ao entendimento de Hitt, Miller e Colella (2013), a estrutura de iniciação refere-se ao comportamento do líder bem definido na organização e o delineamento do líder com seus subordinados – ou seja, nessa estrutura, o líder estabelece seus desejos para os funcionários que devem desempenhá-los dentro do prazo. Já na estrutura de consideração, o líder tem confiança nos seus funcionários e constrói laços afetivos, deixando os subordinados participarem das decisões dando opiniões.

Em contrapartida, Fiedler segundo Soto (2011), criou o modelo de contingência que se baseia na distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados, e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral: se é favorável ou não, ou se está em uma etapa intermediária para o líder. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o sucesso de um líder se baseia em sua capacidade de mudar conforme a situação que enfrenta.

Segundo Soto (2011), o modelo de Fiedler identifica três dimensões de contingências ou situacionais para estabelecer a eficácia de liderança, quais sejam: (i) líder-membros: a relação entre líder e liderados depende de como ele é visto no grupo e a segurança que passa aos funcionários; (ii) estrutura da tarefa: ela será executada de acordo como foi solicitada, e; (iii) poder organizacional: o líder descreve o poder organizacional, pois tem autoridade de contratação e demissão, exercendo o poder decisório.

Ainda no âmbito das teorias das contingências foi desenvolvido o modelo de participação e liderança, conforme postulam Robbins, Judge e Sobral (2010). Tal teoria enfatiza que o importante é a maneira como o líder delibera e não quais decisões são tomadas. Assim, trata-se de um modelo que mostra a mistura do comportamento da liderança e a participação dos liderados na tomada de decisão. Nesse aspecto, o modelo de Vroom e Yetton, segundo Vecchio (2008), salienta que existem cinco estilos de tomada de decisão, quais sejam: (i) autocrático I (AI): é solucionado o problema com as informações que se tem disponível; (ii) autocrático II (AII): obtém as informações através dos funcionários para resolver o problema; (iii) consultivo I (CI): líder e liderado compartilham o problema e procuram juntos ideias para o solucionar; (iv) consultivo II (CII): é compartilhado o problema em grupo, e; (v) grupo (G): é reunido todo o grupo, sendo que o líder os dirige, mas não fala o que deseja, deixando a participação aberta aos subordinados (VECCHIO, 2008).

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), House desenvolveu a Teoria Caminho-Meta, que é baseada em elementos da pesquisa realizada pela Universidade de Ohio sobre a estrutura de iniciação e a consideração, bem como a Teoria da Expectativa de Motivação. Essa teoria identificou quatro tipos de comportamentos de um líder, quais sejam: (i) liderança diretiva: o líder passa uma orientação precisa e exige que sejam cumpridas as regras; (ii) liderança de apoio: o líder é gentil com os liderados e entende suas necessidades; (iii) liderança participativa: são compartilhadas as informações entre líder e liderados, e; (iv) liderança orientada à resultados: é pedido que atinja grandes metas e com perfeição (VECCHIO, 2008).

Por fim, tem-se a liderança situacional que se baseia na junção entre o comportamento da tarefa, o comportamento por relacionamentos e a maturidade com relação ao desempenho de uma tarefa, função ou objetivo organizacional. Esse modelo, proposto por Hersey e Blanchard (modelo), diz que a seleção do estilo de um líder é influenciada pelo nível de desenvolvimento da maturidade do subordinado (RODRIGUES, 2012). Este nível de desenvolvimento figura como uma combinação entre a tarefa dada ao liderado, a atitude que ele tem e a motivação para desempenhá-la com êxito (SOTO, 2011). Então, o relacionamento do líder e liderado é intenso quando o seguidor tem um nível mais maduro, não sendo necessário o liderando usar o seu poder de autoridade (MAXIMIANO, 2015). Logo, o líder deve escolher entre os quatro comportamentos do liderado em consonância com a sua maturidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

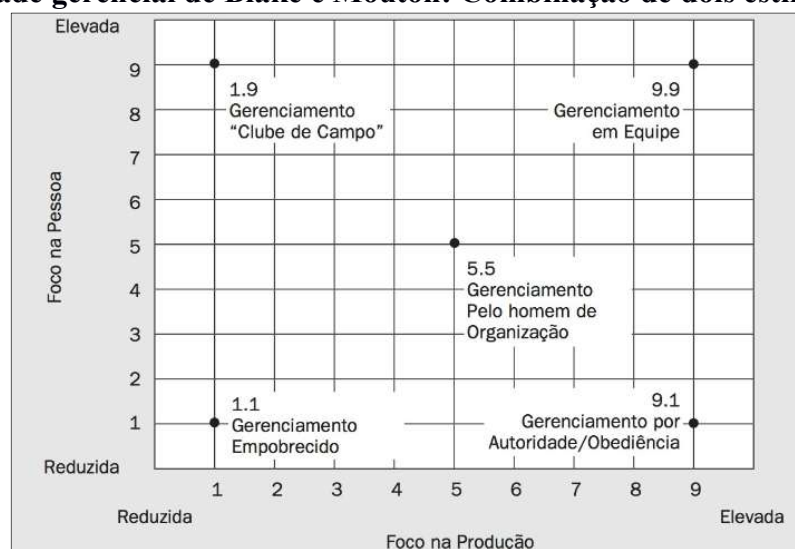
De acordo com Maximiano (2015), os estilos e as formas de liderança são os seguintes: (i) E1 Comando: para pessoas que têm baixo nível de maturidade; é focado para a tarefa e precisa de ordens; (ii) E2 Vendas: alto nível de comportamento orientado para a tarefa e, ao mesmo tempo, para o relacionamento; para pessoas com responsabilidade e pouco conhecimento, que precisam de motivação; (iii) E3 Participação: voltado para o relacionamento e pouco para a tarefa; é favorável para equipes eficientes, mas com pouca responsabilidade pelo fato de não obter motivação, e; (iv) E4 Delegação: não é muito voltado à tarefa e nem ao relacionamento; é para pessoas que possam assumir responsabilidade com autonomia.

2.3. Modelo Grid Gerencial

O modelo Grid Gerencial foi criado em meados de 1960 por Blake e Mouton, por meio do qual é possível identificar os traços comportamentais de um líder (RODRIGUES, 2012). O referido modelo permite auxiliar na identificação dos argumentos empregados quando se trabalha diretamente com pessoas, possibilitando identificar objetivos e realizar uma análise de autoconhecimento e comunicação clara e assertiva. Essa aprendizagem não apenas conscientiza as pessoas das premissas com base nas quais ela atua, mas também permite adotar princípios comprovados cientificamente que conduzam à eficácia na produção e promovam um comportamento mentalmente sadio (BLAKE; MOUTON, 1988).

Esse modelo demonstra a preocupação com a produção e com as pessoas, mas não se trata de um termo mecânico que indica o volume produzido ou o comportamento real com relação às pessoas. Isso porque indica o caráter e a força dos pressupostos com base nos estilos de liderança (BLAKE; MOUTON, 1989). Assim, o modelo denota o quanto pode ser dado de importância às pessoas e ao tempo das tarefas, atribuindo valores a ambos os estilos e criando cinco possibilidades, quais sejam: (i) líder-tarefa: orientado para a produção (9,1); (ii) líder-pessoas: orientado para as pessoas (1,9); (iii) líder-negligente: que não se preocupa com tarefas e nem com as pessoas (1,1); (iv) líder-equipe: orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9), e; (v) líder meio-termo: medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5) (MAXIMIANO, 2012). Blake e Mouton (1976) explicam que o Grid Gerencial mostra duas orientações e um conjunto de combinações possíveis entre elas, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Grade gerencial de Blake e Mouton: Combinação de dois estilos de liderança.



Fonte: Vecchio (2008, p. 155).

Observa-se que o eixo horizontal representa a orientação para a produção e o eixo vertical representa a orientação para pessoas. Cada uma delas expõe uma escala de 9 pontos. Um exemplo é

o número 1, que representa uma orientação mínima, e o 9 que corresponde a uma orientação máxima. Estas duas orientações são conjugadas para o gerente definir a forma como ele emprega o atributo hierarquia. A grade gerencial é um sistema de 9 pontos, que proporciona 81 diferentes combinações dentro das duas orientações. A seguir tem-se as características de cada estilo gerencial.

Líder-tarefa: orientado para a produção (9,1) – o líder orientado para a produção se localiza no canto inferior direito do Grid, onde tem alta preocupação com a produção e baixa preocupação com as pessoas. Este estilo contradiz a necessidade de produtividade da organização e as necessidades pessoais. O gerente que segue essa orientação tem como característica ser exigente e preocupado em alcançar resultados (BLAKE; MOUTON, 1989).

Esse estilo de liderança tem como meta vencer e provar que é capaz de comandar à todos sem precisar fazer nada. Quando a produção é satisfatória, o líder se sente poderoso e não mostra contribuição aos demais. Ele tem medo de falhar, de não alcançar o resultado desejado, mas caso isso aconteça, culpa os outros e nunca a si mesmo, pensando que, na próxima vez, cuidará melhor dos subordinados para que tudo ocorra como planejou. Apresentando uma orientação com pouca importância nas pessoas, não é surpreendente que os funcionários não tenham motivação vinda do líder. A ênfase recai na organização das pessoas para renderem na produção (BLAKE; MOUTON, 1988).

Nesse contexto, uma organização alinhada a esse tipo de estilo gerencial preconiza um estímulo maior em produzir para gerar resultados e, cada vez menos, há preocupação com as pessoas, que precisam atingir as metas rapidamente. O gestor é quem manda de forma autoritária, as pessoas devem obedecer e agir sem questionar ou opinar (RODRIGUES, 2012). Assim, o indivíduo com esse perfil de liderança acompanha e controla todas as atividades de perto para garantir que as metas estipuladas sejam alcançadas, e para que os subordinados façam o que foi definido por ele. O líder explica, passo a passo, como cada atividade deve ser executada com o intuito que seja compreendido por todos para evitar perda de tempo com questionamentos, pois espera que os seus liderados sejam experts o bastante para compreender e não para errar (BLAKE; MOUTON, 1988, 1989).

Nesse tipo de perfil de liderança, os conflitos acontecem quando os subordinados têm pensamento diferente ou deixam de executar as instruções. Dessa forma, o líder enfrenta um dilema em aceitar ou corrigir, pois percebe o conflito como algo que está dando errado e procura resolver o problema dominando as pessoas (BLAKE; MOUTON, 1989).

Líder-pessoas: orientado para as pessoas (1,9) – o líder com orientação para as pessoas, localizado no canto esquerdo da matriz do Grid, tem uma orientação funcional para a produção, e que se conjuga para uma forte orientação para as pessoas. O gerente com esse estilo preocupa-se com os sentimentos e atitudes das pessoas (BLAKE; MOUTON, 1976). O perfil desse tipo de liderança busca constante aprovação dos funcionários, colegas e chefes, sendo sempre prestativo; fica feliz quando tem uma relação amistosa com seus subordinados e procura motivá-los. Por apresentar medo de rejeição, não impõe as suas vontades, fazendo o possível para que os subordinados se sintam bem no seu ambiente de trabalho (BLAKE; MOUTON, 1988).

A produção sofre consequências com esse estilo em decorrência de que os problemas que devem ser resolvidos são deixados de lado para serem solucionados posteriormente com o intuito de evitar ocasionar conflitos. Esse tipo de líder busca harmonia, encoraja as pessoas a interagirem e a falarem de assuntos que gostem. É visível que a discordância não faça parte, a fim de evitar frustrações e tensões (BLAKE; MOUTON, 1989; RODRIGUES, 2012).

Em função desse tipo de comportamento, o líder no momento do não atingimento das metas ou na queda no desempenho, pede desculpas e promete melhorias, passando para os seus subordinados uma reinterpretação das exigências, procurando resolver os problemas de forma cordial (BLAKE; MOUTON, 1989). Ele busca motivar o grupo de trabalho não para o atingimento de metas, mas para a sociabilidade por intermédio da troca de ideias, buscando pontos similares, consenso e mantendo um ambiente tranquilo (BLAKE; MOUTON, 1976).

Como qualquer outro estilo de liderança, procura planejar, organizar, dirigir, controlar e

administrar as pessoas, no entanto, de maneira distinta. O líder, ao planejar algo tem certeza de que as pessoas farão seu trabalho da melhor maneira possível. Assim, procura estar próximo aos subordinados e os encoraja também a fazerem o mesmo, sem a necessidade de verificar as tarefas, pois confia mutuamente em seus liderados e procura constantemente agradá-los (BLAKE; MOUTON, 1988). Esse líder busca realizar avaliações de desempenho para ajudar no trabalho, além de auxiliar as pessoas a conviverem de forma harmoniosa umas com as outras e, se preciso, também orientá-las em situações pessoais (BLAKE; MOUNTON, 1976).

Líder-negligente: representa uma fraca orientação para a produção e as pessoas (1,1) – esse estilo de liderança encontra-se no canto esquerdo inferior da matriz, representando uma orientação fraca tanto para a produção como para as pessoas. O gestor não percebe conflito entre a produção e as pessoas, não se envolve com tarefas ou com as pessoas, sendo totalmente neutro e descomprometido (BLAKE; MOUTON, 1988). O líder em questão procura não conversar com as pessoas e nem reunir os grupos. Ele faz isso somente quando necessário, mas sem produtividade, usando tal método como forma de comunicar aos subordinados as mensagens passadas pelos seus superiores. De igual modo, as avaliações de desempenho são realizadas por uma questão de diretriz institucional. Trata-se de uma pessoa cautelosa, não avaliando nenhum subordinado bem ou mal (BLAKE; MOUTON, 1976). Logo é um líder que tem como característica acatar ordens, fugir das responsabilidades, adiar tarefas ou conversas e desistir facilmente (BLAKE; MOUTON, 1989).

Líder meio-termo: medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5) – esse estilo gerencial encontra-se no centro da matriz dimensional e é indicado pelo número 5 devido ao seu intermédio para a produção e para as pessoas. As decisões são baseadas no processo de conciliação e de ponderação, procurando o equilíbrio entre as pessoas e a produção (RODRIGUES, 2012).

Esse líder tem como característica não apresentar pensamento próprio, procurar pensar o que a maioria pensa, ser agradável, conquistar amizades superficiais, sem apresentar ideologias sejam essas políticas, religiosas, sociais ou empresariais. Ele se sente bem quando é elogiado positivamente pelos seus colegas de gerência e, quando ocorre algo inesperado, sente-se responsável por isso (BLAKE; MOUTON, 1988). Sendo um líder que prevê os desejos de seu supervisor, reconhece a necessidade de boas relações e procura mostrar suas características de liderança e busca constantemente o reconhecimento. Esforça-se em ajustar os inevitáveis conflitos de forma habilidosa, evitando julgamento e, para se sentir seguro, segue os protocolos empresariais orientando aos seus subordinados cumprir as regras a fim de não advertir alguém. Em relação aos conflitos, busca a conciliação (BLAKE; MOUTON, 1989).

Líder-equipe: orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9) – este perfil de líder se encontra situado na extremidade direita superior da matriz e apresenta forte orientação para a produção e para as pessoas. Essa orientação de liderança tem como objetivo proporcionar ideias criativas para integrar a alta produtividade e alta moral em relação às ações desempenhadas em equipes. Sua essência está na compreensão em relação aos objetivos organizacionais e busca contribuir para o sucesso da organização envolvendo as pessoas (BLAKE; MOUTON, 1989).

Tal líder se caracteriza por gostar de tomar decisões e por compreender que essa é uma de suas tarefas, bem como envolver as pessoas no planejamento fazendo com que tenham responsabilidade, ideias e estabeleçam metas e programações flexíveis. Em relação à responsabilidade individual, sempre se mantém informado em a respeito do andamento das tarefas, trabalha em conjunto com os subordinados na busca de soluções e demonstra reconhecimento de sua equipe repassando elogios e motivando-os. As decisões acerca do que cada indivíduo irá executar estão de acordo com as suas capacidades e necessidades de desenvolvimento (BLAKE; MOUNTON, 1988).

Em resumo, Robbins (2005) explica que por meio da Teoria Comportamental era possível treinar as pessoas para liderar, o que justifica o desenvolvimento de programas com padrões de comportamentos para ensinar os indivíduos a serem líderes. Por outro lado, os estudos de Michigan tinham como objetivo identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar

relacionadas ao seu desempenho eficaz. Consoante a isso, o grupo de Michigan chegou a duas dimensões: orientação para as pessoas e orientação para a produção. Nesse aspecto, Blake e Mouton desenvolveram o Grid Gerencial que representa estas duas dimensões. Complementa Santos, Oliveira e Castro (2006) que o estilo de liderança pode intervir na cultura da organização, tendo como resultado uma mudança na forma como o grupo interage e se relaciona.

3. METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa adotada foi de cunho qualitativo, na qual permite ao observador a compreensão dos fatos ou fenômenos estudados (DENZIN; LINCOLN, 2000; COOPER; SHINDLER, 2003). A pesquisa qualitativa é direcionada a poucas organizações, pois relata as experiências dos indivíduos (SKINNER; TAGG; HOLLOWAY, 2000). Sendo uma pesquisa direcionada para o entendimento humano, tem como objetivo descobrir detalhes do fenômeno estudado (KNECHETEL, 2014).

O estudo foi realizado por meio de multi-caso no setor da vitivinicultura da Serra Gaúcha/RS com os gestores das organizações estudadas. Yin (2015) ressalta que cada estudo é feito de forma individual, em que se procura a relação entre os fatos apurados. A coleta de dados desta pesquisa ocorreu através da aplicação de um questionário semiestruturado aos líderes que compõe quatro vinícolas analisadas. O questionário identificou o perfil de liderança existente nessas organizações. Tomou-se por base o modelo Grid Gerencial de Blake e Mouton (1976).

De acordo com Yin (2015, p. 133), a implementação de entrevista é considerada “uma das fontes mais importantes de informação”, sendo um dos “métodos predominantes na pesquisa qualitativa” (FLICK, 2009, p. 106). A coleta dos dados foi executada por meio de entrevistas individuais com abordagem semiestruturada, em profundidade, com um roteiro de questões básico (FLICK, 2009), o qual foi aplicado em uma única sessão com duração aproximada de 1h por entrevistado. O roteiro da entrevista utilizado na pesquisa foi baseado no estudo de Rodrigues (2012).

Para identificar o perfil de liderança existente nas vinícolas, tendo como base o modelo de Blake e Mouton, foi executada a coleta de dados através de um questionário, que foi preenchido pelo coordenador ou líder do setor da empresa estudada. Foi explicado a cada entrevistado a forma como preencher tal formulário, que contou com um espaço para adicionar dados referentes a idade, formação, cargo, setor, tempo de emprego e tempo na função. O questionário contou com questões relacionadas às Dimensões da Liderança da Teoria Grid Gerencial, cujos elementos são: decisões, convicções, conflito, emoções (temperamento), senso de humor e empenho (BLAKE; MOUTON, 1976).

Posteriormente, foi realizada uma entrevista com o gestor de cada vinícola estudada, que teve perguntas relacionadas às informações e percepções que o entrevistado tinha em respeito dos líderes da organização. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Para analisar os dados coletados utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Baptista e Campo (2016), exige do pesquisador compreensão das palavras ditas para que se possa analisar o conteúdo de uma entrevista.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O plantio de parreiras é uma prática longínqua desde o período colonial que, em decorrência principalmente da imigração italiana, tornou-se um elemento integrante da economia brasileira. O Brasil, atualmente, encontra-se entre os maiores produtores mundiais de vinhos, no qual o Rio Grande do Sul é responsável por mais de 90% da produção em âmbito nacional (PIEROZAN; MANFIO; MEDEIROS, 2015). O setor da vitivinicultura da Serra Gaúcha foi escolhido para fazer parte dessa pesquisa por ser conhecido como o maior produtor de uvas e vinhos do Brasil. E conforme dados do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul, a Microrregião Caxias do Sul, que conta com 19 municípios da Serra Gaúcha, tem uma área plantada que corresponde a 80% da produção do Estado (EMBRAPA,

2017).

Nesse contexto, a pesquisa foi realizada em quatro organizações do segmento vitivinícola da Serra Gaúcha, nas quais foi aplicado o questionário aos líderes. Destaca-se que, em média, esses líderes têm 30 anos e possuem nível superior. Posteriormente, foram realizadas entrevistas individuais com os quatro gestores ou representantes. O Quadro 2 apresenta o número de questionários aplicados em cada empresa estudada.

Quadro 2 – Número de questionários aplicados por empresa estudada.

Vinícola	Total
A	4
B	4
C	5
D	4
Total	17

Fonte: Elaborado pelos autores.

Vale mencionar que as organizações escolhidas para essa pesquisa são as que iniciaram suas produções com os primeiros colonizadores italianos, fabricando seus produtos de forma artesanal, utilizando sistemas de tecnologia e apresentando variedade de produtos derivados da uva, tais como espumantes, sucos de uva integrais e vinhos. A seguir, serão dadas as características de cada uma das empresas estudadas.

A Vinícola A se localiza no Vale Trentino da cidade de Farroupilha/RS, na qual, em 1929, começou a produzir seus primeiros vinhos de forma artesanal e na própria residência. Somente em 1970 fundou-se a vinícola com o objetivo de comercializar seus vinhos. Essa empresa possui 120 colaboradores, 45 representantes, uma capacidade produtiva de 16 milhões de litros de produtos derivados de uva e faz uso de um sistema de rastreabilidade que permite rastrear o seu produto desde o vinhedo até o engarrafamento. A vinícola conta com mais de 90 itens, tais como vinhos finos, espumantes, sucos de uva, licor de grappa, entre outros e destaca-se com a obtenção do prêmio de quinto melhor vinho do mundo no ano de 2017.

A Cooperativa Vinícola B fica localizada no município de Garibaldi/RS e conta com 120 funcionários, 50 representantes e 300 associados. A cooperativa foi fundada em 1929 e produz produtos orgânicos, além de se destacar por responder pelo primeiro espumante orgânico do país. A sua linha de produtos conta com vinhos tintos e brancos, espumantes meio doce, prosecco, moscatel, espumante sem álcool e suco de uva integral, bem como com a linha Premium Brut e Demi-sec. Evidencia-se por estar na lista das cinco maiores produtoras de espumantes do Brasil.

A Vinícola C localiza-se no Vale dos Vinhedos/RS e possui a maior área de vinhedo própria do Brasil, sendo fundada no ano de 1897, sendo que a partir de 1990 começou a comercializar os seus produtos. Ela possui 471 colaboradores e os seus produtos são desenvolvidos com parcerias internacionais, além de apresentarem projetos em regiões vitivinícolas brasileiras e possuírem acordos de *joint ventures*. O seu mix de produtos conta com vinhos tintos e brancos, rosé, vinhos licorosos, vinhos frisantes, espumantes, grappa e sucos. A Vinícola C trabalha como representante nacional de vinhos chilenos, argentinos, espanhóis e italianos, e ostenta um dos três principais rótulos mais vendidos no Brasil.

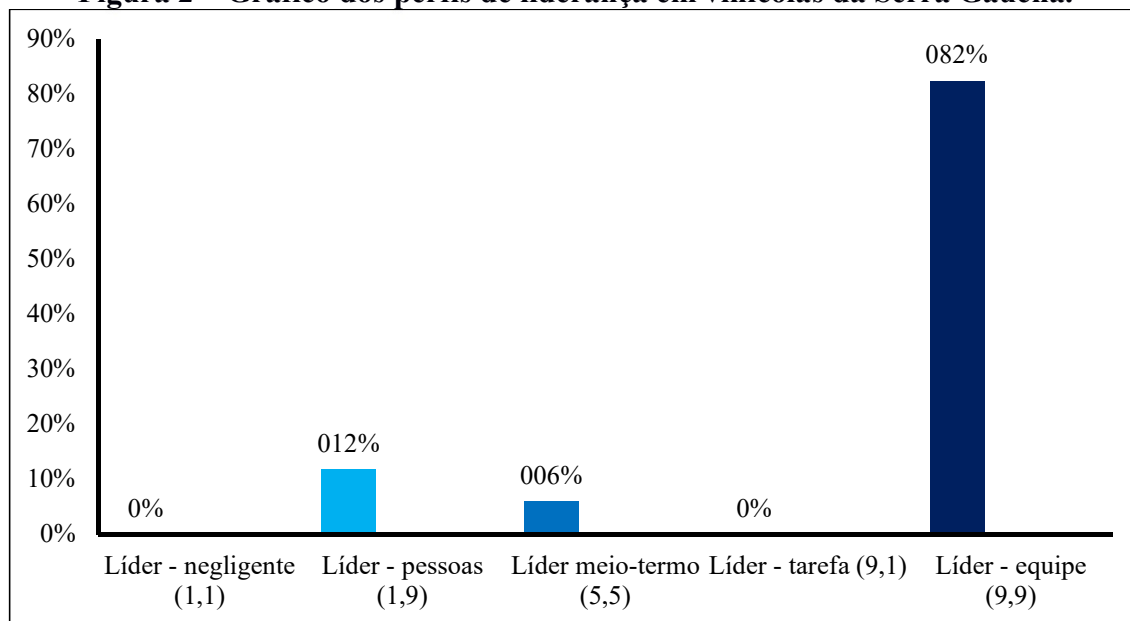
Por fim, a Vinícola D está localizada em Mato Perso, interior de Flores da Cunha/RS. Sua fundação deriva de 1938 e, em 1970, começou a comercializar seus vinhos com a marca própria, deixando de ser artesanal e passando a produzir e a vender em grandes quantidades. Atualmente, a organização conta com 54 colaboradores e tem capacidade de estocagem de 17.500.000 litros. Seus produtos são suco de uva integral, vinho de mesa e vinhos finos, além de coolers e espumantes

moscatel.

4.1. Perfis de liderança existente em vinícolas da Serra Gaúcha com base no Modelo do Grid Gerencial de Blake e Mouton

De acordo com a análise do questionário coletado sobre perfis de lideranças nas vinícolas da Serra Gaúcha/RS a partir do modelo do Grid Gerencial de Blake e Mouton (1976), observou-se que o perfil que predomina (82,35%) é o líder-equipe (9,9), que trabalha em equipe, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Gráfico dos perfis de liderança em vinícolas da Serra Gaúcha.



Fonte: Resultados da pesquisa.

As organizações são constituídas por setores que são interligados e dependentes entre si e apresentam tarefas que são atribuídas de forma individual. Portanto os chefes e subordinados têm funções definidas. Entretanto, quando surge algum conflito, não podem recorrer a nenhum manual de resolução de problemas. Portanto, torna-se indispensável a comunicação adequada entre os integrantes da equipe para encontrar uma solução, sendo o trabalho coletivo um facilitador na busca de soluções operacionais (BLAKE; MOUTON, 1988). Essa é uma característica que o líder (9,9) deve apresentar. A seguir, tem-se a fala do Entrevistado A: “através do trabalho em equipe que se tem colaboração, conquistado resultados e melhorias nos processos, pois os setores são completamente interligados” (ENTREVISTADO A). Além disso, evidenciou-se a preocupação dos gestores no desenvolvimento dos seus líderes, conforme comenta o Entrevistado B:

Melhorar a liderança é um desafio para a organização, e investimos fortemente para aprimorá-la. Desta maneira, a cooperativa faz uma rodada de cursos de treinamentos para o desenvolvimento e capacitação de liderança, com o intuito de ajudar os líderes a se qualificar, para melhor cuidar de sua equipe (ENTREVISTADO B).

Outro perfil detectado na pesquisa foi o líder-pessoas (1,9), com um percentual de 11,76%, que apresenta como característica o fato de não focar na produtividade, de buscar ser aceito pelos funcionários, de evitar conflitos e de procurar sempre ter um clima agradável entre a equipe (BLAKE; MOUTON, 1989). Nesse aspecto o Entrevistado D salienta:

As organizações que compreendem seus funcionários acabam motivando os funcionários em realizar bem o seu trabalho. Por este motivo, os Recursos Humanos são considerados uma área relevante e que deve dar apoio aos funcionários que passam por problemas (ENTREVISTADO D).

O último perfil percebido foi o do líder meio-termo (5,5), com 5,89%, apresentando como característica ser moderadamente preocupado com as pessoas e com os resultados. O Entrevistado C comenta que:

É importante ter funcionários preocupados em alcançar os resultados, mas não colocamos pressão. Buscamos obter [os resultados], por meio da motivação e incentivos, por entendermos que é necessário a motivação, mas sem esquecer de alcançar os resultados desejados pela organização (ENTREVISTADO C).

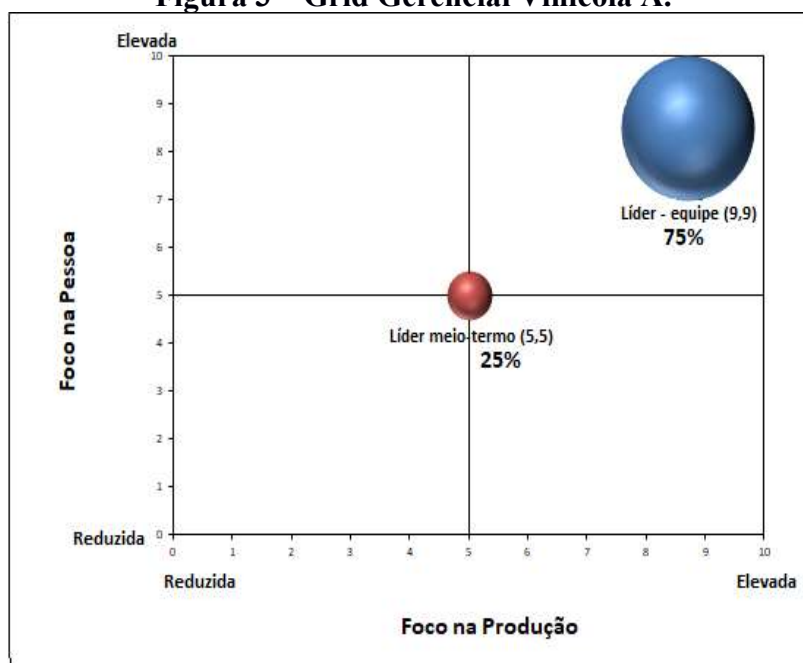
Salienta-se que os perfis de líder negligente (1,1) e de tarefa (9,1) não foram encontrados nesse estudo.

4.2. Estilos de liderança que predominam nas vinícolas da Serra Gaúcha/RS

A Vinícola A apresenta concentração de 75% na liderança tipo equipe (9,9), seguido por 25% dos líderes meio-termo (5,5). Consoante a isso, o Entrevistado A destaca que “na vinícola temos líderes responsáveis e comprometidos, atuando na resolução dos obstáculos que a equipe encontra, permitindo que os membros de sua equipe alcancem o sucesso, deixando-os motivados para gerarem maiores resultados” (ENTREVISTADO A).

Ressalta-se que a presente vinícola apresenta como preocupação melhorar o desenvolvimento de seus líderes por intermédio de treinamentos voltados à gestão de pessoas e à administração de conflitos, realizando reuniões periódicas para oferecer *feedback*, conforme consta na Figura 3.

Figura 3 – Grid Gerencial Vinícola A.



Fonte: Resultados da pesquisa.

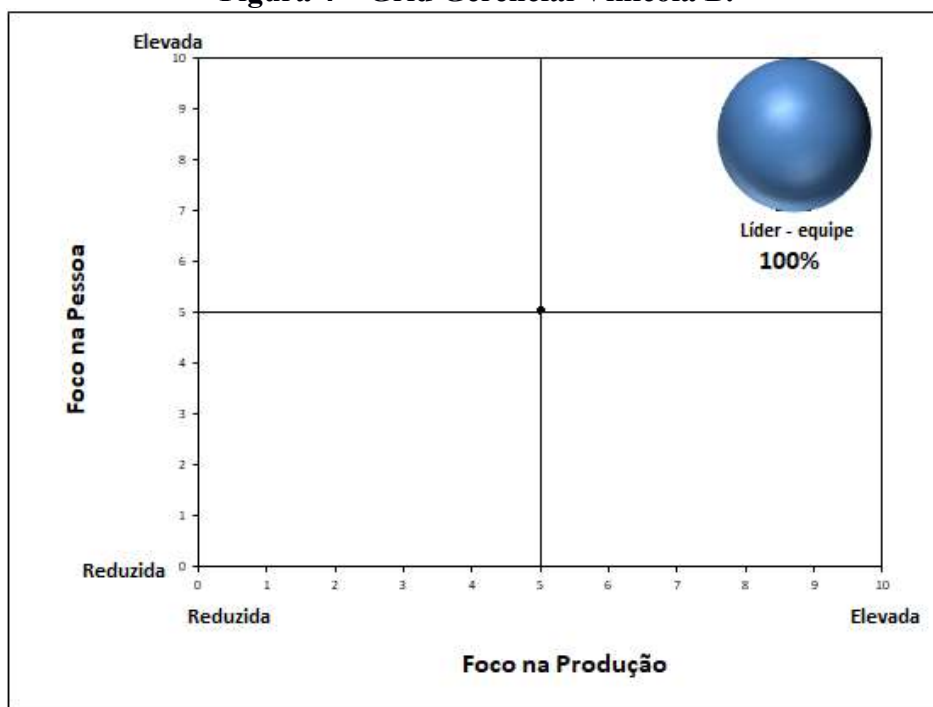
Já na Vinícola B constatou-se liderança predominantemente do tipo líder-equipe (9,9), com 100%. Percebe-se, nessa organização, que “os líderes se empenham [...] As pessoas têm bastante

liberdade e trabalham com autonomia” (ENTREVISTADO B). Outro fator salientado pelo Entrevistado B refere-se à formação das suas lideranças:

Toda nossa equipe de líderes foi formada aqui; nenhum foi contratado. Muitos dos líderes já tinham tempo de casa, e isso se torna um diferencial. Desta forma, as pessoas se sentem valorizadas, participantes do negócio, e isso conduziu a uma relação de confiança entre as partes. Nem todos os líderes apresentavam as características adequadas, mas nós ajudamos na sua formação como líderes (ENTREVISTADO B).

Nesse sentido, a Figura 4 apresenta o Grid Gerencial estruturado para a Vinícola B, cujo posicionamento do estilo de liderança concerne ao líder-equipe de maneira totalizante.

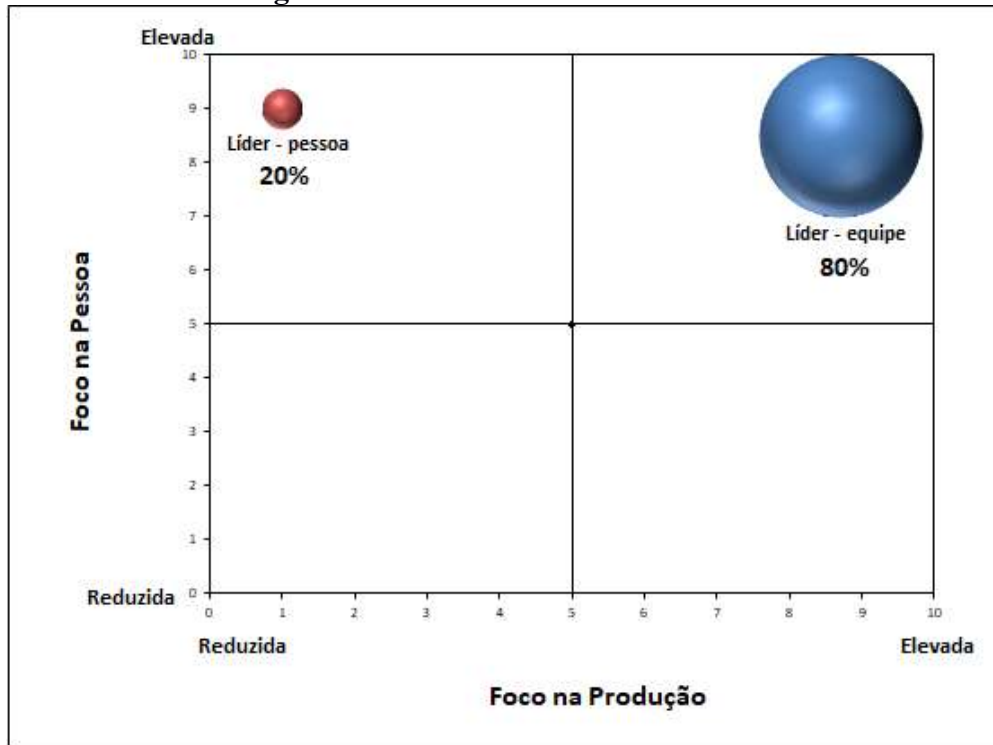
Figura 4 – Grid Gerencial Vinícola B.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Ao examinar a Vinícola C constata-se a existência do líder-equipe (9,9), que se refere a 80% dos entrevistados. O líder-pessoa (1,9) representa 20% dos líderes da organização, conforme demonstra a Figura 5.

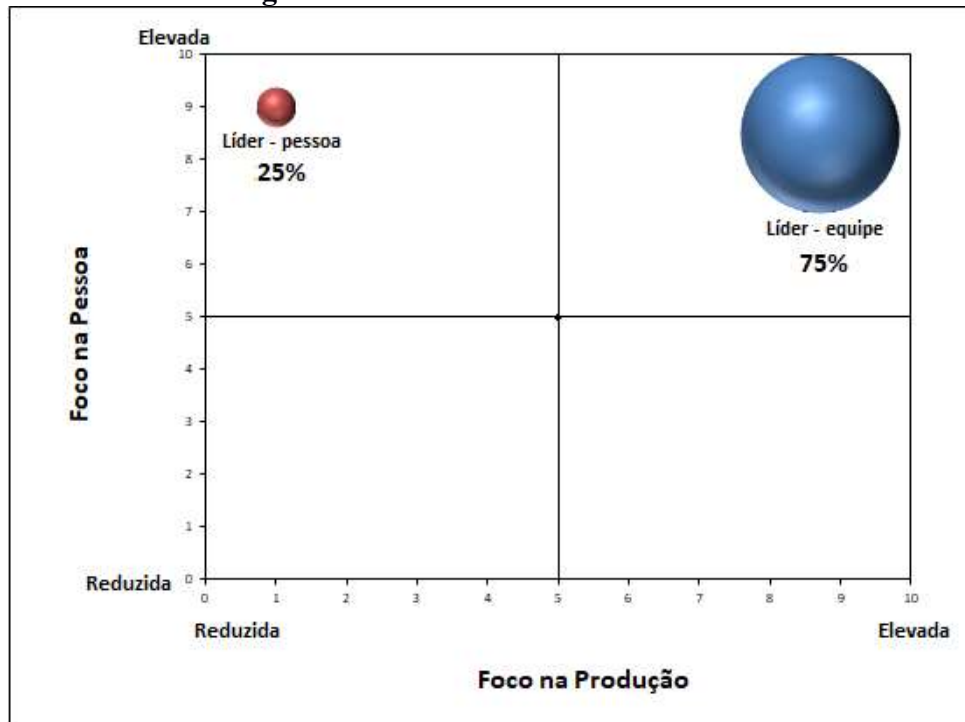
Figura 5 – Grid Gerencial Vinícola C.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Na Vinícola D foram encontrados os mesmos estilos de liderança, apenas com percentuais diferentes, sendo que o líder-equipe (9,9) se refere a 75% dos entrevistados e o líder-pessoa (1,9) representa 25% dos entrevistados. A Figura 6 evidencia o Grid Gerencial da referida vinícola.

Figura 6 – Grid Gerencial Vinícola D.



Fonte: Resultados da pesquisa.

A organização apresenta, em alguns setores, dificuldade em formar líderes pelo fato de serem demasiadamente técnicos em relação as suas tarefas, conforme referenciado pelo Entrevistado C e complementado pelo Entrevistado D:

Contamos com líderes colaborativos, que ajudam uns aos outros, mas percebemos que é importante a formação e preparação dessas pessoas, pois temos muitos enólogos, técnicos e percebemos certa dificuldade desses em assumirem a liderança (ENTREVISTADO C).

Que o trabalho em equipe melhora o processo. Melhorando o processo se tem resultado. Então, a empresa deixa o líder escolher os seus membros para formar sua equipe. Nosso pedido é que formem a equipe com os melhores, mas sabemos que além de se buscar os melhores, que pode ser até mesmo conhecidos de algum trabalho anterior ou por indicações, ele procura pessoas que eles têm afinidades. Então, tendo uma equipe bacana e todos gostando dos seus afazeres, melhora o processo e se atinge os resultados que esperamos deles (ENTREVISTADO D).

Blake e Mouton (1988) salientam ainda que alguns líderes buscam mudar de estilo de liderança, alterando a sua forma de pensar.

4.3. Perfil de liderança desejado pelos gestores das vinícolas

Os gestores ressaltaram que os seus colaboradores apresentam as seguintes características principais: “o amor pelo trabalho de transformar a uva em vinho, espumante ou suco” (ENTREVISTADO A). Nesse sentido, foi possível constatar no Quadro 3 que os líderes das vinícolas estudadas se engajam para que o sucesso da empresa aconteça. São, portanto, líderes que têm foco no que desejam e se empenham.

Quadro 3 – Características de liderança que predominam dentro da organização.

Vinícola	Líderes
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ engajados ✓ responsáveis ✓ comprometidos
B	<ul style="list-style-type: none"> ✓ empenhados ✓ tomam iniciativa ✓ comprometidos
C	<ul style="list-style-type: none"> ✓ colaboram ✓ responsáveis ✓ parceiros ✓ comprometidos
D	<ul style="list-style-type: none"> ✓ foco em resultado

Fonte: Resultados da pesquisa.

De acordo com o Entrevistado D:

A empresa tem um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazos. Neste planejamento é determinado o que deve ser atingido, e esta determinação vira meta. Tendo meta, tem que ter foco. Para isso, é essencial para o líder e a equipe ter o mesmo foco (ENTREVISTADO D).

Segundo o Entrevistado D, esse tipo de comprometimento em relação às metas é evidenciado por meio do seguinte elemento: “[...] do desenvolvimento do planejamento estratégico em equipe” (ENTREVISTADO D).

O líder, nesse aspecto, deve buscar a colaboração de todos os seus subordinados, trabalhar em equipe, em prol de um mesmo objetivo. É o que podemos ver, nas palavras do Entrevistado A, a seguir: “[...] buscar resultados e melhoria dos processos, pois os setores são completamente interligados, para se obter sucesso em alguma ação. Consequentemente, um depende do outro” (ENTREVISTADO A).

Sob essa ótica, uma das missões de um líder é monitorar e acompanhar as tarefas dos seus colaboradores, com o intuito de que “as tarefas demandas pelos gestores sejam executadas corretamente” (ENTREVISTADO D). A esse respeito, as vinícolas optaram em proporcionar liberdade as suas equipes, reforçando a comunicação e as ideias de melhorias contínuas. Nesse ponto, o Entrevistado B ressalta que “a equipe é madura, coesa e apresenta baixa rotatividade” (ENTREVISTADO B).

No entanto, quando “a produtividade não estiver adequada, buscamos conversar e adequar o perfil ou até mesmo transferir para outros setores. Procuramos compreender as causas desta situação, evitando o desligamento” (ENTREVISTADO C). Portanto, as vinícolas desejam líderes preparados para lidar com diversas situações e buscam qualificar e identificar, dentro da sua equipe, “os colaboradores que apresentam o desejo de ser um líder. Nesse aspecto, os Recursos Humanos trabalham com muito feedback e treinamento, oferecendo cursos externos de conceitos básicos de liderança” (ENTREVISTADO C).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender os estilos de liderança do setor vitivinícola da Região da Serra Gaúcha, com base na Teoria Grid Gerencial de Blake e Mouton (1976), contribuindo no reconhecimento dos estilos de liderança predominantes nesse segmento. Percebeu-se que o principal estilo de liderança encontrado nas organizações estudadas foi o líder-equipe (9,9), que é considerado pelos autores Blake e Mouton o líder mais completo, que foca em pessoas e, ao mesmo tempo, na produção. A seguir, o líder-pessoa (1,9) foi o segundo perfil mais frequente. É ele quem apoia seus funcionários, aceita opiniões procurando ter relações amistosas com seus funcionários. Em terceiro lugar, encontra-se o líder meio-termo (5,5), que busca sustentar um ritmo de trabalho bom e constante, além de objetivar tomar decisões viáveis para o grupo por mais que sejam imperfeitas.

Salienta-se que, para as organizações estudadas, um bom líder tem que ser responsável, ter iniciativa, comprometimento, empenho, um bom relacionamento com os funcionários e, acima de tudo, ter respeito com os demais. Os entrevistados acreditam que líderes com estas características influenciam seus liderados a trabalharem em equipe para alcançar o sucesso.

Segundo Botelho e Krom (2010), nenhum dos estilos de liderança encontrados pode ser considerado pouco importante ou ignorado, por mais que não seja o perfil de líder considerado o mais completo. O líder pode se adequar à organização e mudar seu estilo. Blake e Mouton (1976) afirmam que as empresas que contam com bons líderes têm excelentes resultados financeiros, desempenho satisfatório nas produções e conseguem atingir as metas propostas.

Também foi evidente a preocupação de as organizações proporcionarem desenvolvimento aos seus líderes, procurando dar suporte na condução das suas equipes e no atingimento das metas organizacionais. Outro aspecto a ser salientado corresponde ao fato de que os resultados encontrados nessa pesquisa não poderão ser generalizados em decorrência que a sua investigação não abrangeu a totalidade das vinícolas da Serra Gaúcha/RS.

Em relação a pesquisa futuras seria possível estender o presente estudo para outros segmentos de atuação e com diferentes tamanhos, abranger maior número de gestores e identificar possíveis fragilidades de gestão que orientem os líderes na obtenção de novas ferramentas que auxiliem na melhoria dos seus processos e no atingimento dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ACIOLY, A. P. L. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do Banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2006.
- BALLBACK, J.; SLATER, J. **Marketing Pessoal: como orientar sua carreira para o sucesso.** Tradução Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIGLIAZZI, S. M. L. **Liderança e formação acadêmica: uma análise da contribuição dos Cursos de Pós-Graduação Lato-Sensu em gestão na opinião dos alunos.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Caetano do Sul: 2007.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1988.
- BOTELHO, J. C.; K. V. **Os estilos de liderança nas organizações.** Universidade do Vale do Paraíba/ Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação. São José dos Campos, 2010.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial III.** Tradução: Luiz Elza Massena. São Paulo: Pioneira, 1989.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research.** 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- EMBRAPA. **Viticultura gaúcha quase dobra área plantada em 20 anos – RSS.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/noticias-rss/-/asset_publisher/HA73uEmvroGS/content/id/21788156>. Acesso em: 19 set. 2017.
- FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Tradução de Roberto Cataldo. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional.** Tradução e revisão técnica de Teresa Cristina P. de S. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- JACKSON, B.; PARRY K. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança.** Tradução de Raul Runenich. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- KNECHTEL, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. **O desafio da liderança.** Tradução de Ricardo Inojosa. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança.** Tradução de Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KUAZAQUI, E. **Liderança e criatividade em negócios.** São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- MADRUGA, R. **Triunfo da liderança: práticas, estratégias e técnicas diárias para desenvolver líderes de alta performance.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da Administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- MAXWELL, J. C. **A arte de formar líderes.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.
- MEGIDO, J. L. T.; SZULCSEWSKI, C. J. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição.** São Paulo: Atlas, 2007.
- PIEROZAN, V. L.; MANFIO, V.; MEDEITOS, R. M. V. **Territórios do vinho: campanha gaúcha e**

- vale dos vinhedos (RS). **Enanpege**, p. 2885-2896, 2015.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, A. D. N. **O perfil de liderança dos gestores através do grid gerencial: um estudo de caso**. Faculdade Senac Porto Alegre. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <http://biblioteca.senacrs.com.br/imagens/000005/000005B1.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2017.
- SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p.163-179, 2000.
- SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SOMBRI, C. D. G. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2007.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. Tradução técnica de Jeans Pierre Marras. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- TAJRA, S. F.; SANTOS, N. **Planejamento e liderança**. São Paulo: Érica, 2014.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos: Tradução de Roberto Galman**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- VUGT, M. V.; AHUJA, A. **Naturalmente selecionados: por que algumas pessoas lideram e por que outras seguem e por que isso é importante**. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2012.
- WHITE, R. P.; HODGSON, P.; CRAINER, S. **A liderança do futuro**. Tradução de David A. K. São Paulo: Nobel, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.