



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

FERNANDO MANDOLINI

**ESTILO GERENCIAL E COMPARTILHAMENTO DE  
CONHECIMENTOS:**

**Análise de suas relações em uma gerência de  
desenvolvimento de sistemas**

Brasília – DF

2011

FERNANDO MANDOLINI

**ESTILO GERENCIAL E COMPARTILHAMENTO DE  
CONHECIMENTOS:**

**Análise de suas relações em uma gerência de  
desenvolvimento de sistemas**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Dra. Juliana Barreiros Porto

Professor Tutor: Alexandre Domanico da Cunha

Brasília – DF

2011

Mandolini, Fernando

Estilo Gerencial e Compartilhamento de Conhecimentos:  
Análise de suas relações em uma gerência de desenvolvimento de  
sistemas / Fernando Mandolini. – Brasília, 2011.

41 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração – EaD, 2011.

Orientadora: Profa.Dra. Juliana Barreiros Porto, Departamento  
de Administração.

1. Estilo Gerencial. 2. Compartilhamento de Conhecimentos 3.  
Liderança 4. Gestão do conhecimento. I. Título

FERNANDO MANDOLINI

**ESTILO GERENCIAL E COMPARTILHAMENTO DE  
CONHECIMENTOS:**

**Análise de suas relações em uma gerência de  
desenvolvimento de sistemas**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Fernando Mandolini**

Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto  
Professor-Orientador

Prof. MSc Alexandre Domanico da  
Cunha,  
Professor-Examinador

Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto  
Professor-Examinador

Brasília, 9 de abril de 2011.

*Para Gi, minha gatinha, mulher e melhor amiga.*

*Para João Ricardo, meu primeiro e muito amado  
filho. Uma "pecinha" única.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, que é pai, salvador, orientador, consolador e companheiro em todos os momentos, mesmo naqueles nos quais não percebo ou até mesmo desconfio.

À minha amada família, Gi e João Ricardo, que têm sido meu porto seguro neste mundo, minha referência, meu lar.

Aos meus pais, que são exemplo de amor um para com o outro e de sabedoria para com seus oito filhos, pois apesar de não terem tido muito estudo formal, sempre nos incentivaram na busca pelo conhecimento.

A todos os tutores e professores do curso, mas em especial, aos que me acompanharam mais de perto no maior desafio, o TCC, o tutor Alexandre Cunha e a professora Juliana Porto.

Aos meus colegas e companheiros em quase todos os trabalhos em grupo, José Danilo e Edgar.

E por fim, aos meus irmãos da IPLN, que tem sido nossa família aqui em Brasília.

## RESUMO

Este trabalho estuda o relacionamento do estilo gerencial, orientado ao relacionamento, a tarefa ou situacional, com o compartilhamento de conhecimentos em uma gerência de desenvolvimento de sistemas. A coleta de dados se deu por meio da aplicação do fator compartilhamento de conhecimentos da Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO) e da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). A análise dos resultados validou estudo anterior realizado por Isidro-Filho (2006) de que a percepção do compartilhamento de conhecimentos é fortemente influenciada pelo estilo gerencial voltado para o relacionamento e moderadamente influenciada pelo estilo orientado para tarefa. Para o estilo gerencial situacional, os resultados não corroboram o estudo anterior, uma vez que neste trabalho o comportamento da variável compartilhamento de conhecimentos foi fortemente influenciado pela variação da variável estilo gerencial situacional, enquanto que no estudo anterior não foi identificada nenhuma relação relevante.

Palavras-chave: Estilo gerencial. Compartilhamento de conhecimentos. Liderança. Gestão do conhecimento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2-1 Modos de conversão de conhecimento. Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).....	8
--	---



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4-1 Fator Compartilhamento de Conhecimento (EMAO) .....	19
Gráfico 4-2 Estilo gerencial voltado para o relacionamento .....	20
Gráfico 4-3 Estilo gerencial voltado para a tarefa.....	21
Gráfico 4-4 Estilo gerencial situacional .....	22
Gráfico 4-5 Fator Relacionamento X Compartilhamento de Conhecimentos .....	23
Gráfico 4-6 Fator Tarefa X Compartilhamento de Conhecimentos.....	24
Gráfico 4-7 Fator Situacional X Compartilhamento de Conhecimentos .....	24

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	4
1.2	OBJETIVO GERAL	4
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4	JUSTIFICATIVA	4
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	6
2.1.1	<i>Conceitos básicos</i>	6
2.1.2	<i>Modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi</i>	8
2.1.3	<i>Modelo para compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz</i>	9
2.1.4	<i>Compartilhamento de conhecimento e aprendizagem em organizações</i>	10
2.2	LIDERANÇA	10
2.2.1	<i>Evolução dos estudos sobre liderança</i>	11
2.2.2	<i>Abordagem de Hersey e Blanchard</i>	12
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b>	<b>14</b>
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	14
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DA GERÊNCIA OBJETO DE ESTUDO	14
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	15
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	15
3.4.1	<i>Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO)</i>	16
3.4.2	<i>Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)</i>	16
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	16
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>18</b>
4.1	ANÁLISE DO FATOR COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS DA ESCALA DE MECANISMOS DE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES (EMAO)	18
4.2	ANÁLISE DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL (EAEG)	20
4.3	ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE AS VARIÁVEIS ESTILO GERENCIAL E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS	22
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>28</b>

**ANEXOS .....30**

PESQUISA SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE O ESTILO GERENCIAL E O COMPARTILHAMENTO DE  
CONHECIMENTOS .....30

# 1 INTRODUÇÃO

Na presente época, definida por muitos como a era do conhecimento, os valores empresariais são muito diferentes dos que foram no passado, o capital já não é mais medido somente pelos ativos físicos, sendo representado em grande parte pelos ativos intelectuais. Nunca se deu tanto valor à informação e, principalmente, ao conhecimento.

A fim de manter ou incrementar sua presença no mercado, as empresas devem aprender a gerir seu capital intelectual, expandindo-o e explorando-o da melhor maneira possível, gerando assim diferencial relevante nesta incessante luta. Neste contexto faz-se imprescindível o compartilhamento de conhecimento, que possibilitará que o conhecimento perpassa os mais diversos setores e níveis hierárquicos da organização, fomentando a inovação, influenciando a cultura organizacional e, segundo Paz e Tonet (2006), garantindo aos colaboradores a disseminação e posse dos conhecimentos necessários.

Juntamente com os esforços engendrados no intuito de favorecer uma melhor gestão do conhecimento nas organizações, muito se tem pesquisado sobre a liderança no contexto organizacional, buscando entender os estilos gerenciais existentes, bem como seu impacto sobre os subordinados e a organização como um todo.

Para Silva, Laros e Mourão (2007), o estudo da atuação gerencial é um ponto chave para o entendimento e a transformação das dinâmicas organizacionais. Para Melo (2004), o estudo da liderança tem recebido especial atenção das organizações e a extrema importância que é atribuída ao tema fica clara por meio do alto investimento que é realizado no recrutamento, seleção, avaliação e capacitação das pessoas para ocuparem os cargos gerenciais.

Neste contexto, este trabalho busca apresentar uma contribuição a estes estudos ao relacionar os estilos gerenciais ao compartilhamento do conhecimento nas equipes, os menores grupos formais de trabalho, de uma gerência de desenvolvimento de sistemas de informática de uma grande empresa de economia mista do ramo financeiro.

## **1.1 Formulação do problema**

Baseando-se no exposto este estudo busca responder a seguinte pergunta: **Existe relação entre o estilo gerencial e o compartilhamento de conhecimentos?**

## **1.2 Objetivo geral**

Conforme contexto exposto e a definição do problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é o de identificar relações entre o estilo de liderança adotado pelo gerente e o compartilhamento de conhecimentos nas equipes de uma gerência de desenvolvimento de sistemas de informática de uma organização do ramo financeiro.

## **1.3 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos do estudo que auxiliam no alcance do objetivo geral são:

- Identificar o nível de compartilhamento de conhecimento na gerência;
- Identificar os estilos gerenciais adotados pelos gerentes desta gerência de informática;
- Identificar as relações entre o estilo gerencial e o nível de compartilhamento de conhecimento.

## **1.4 Justificativa**

No contexto organizacional é de senso comum o significado do compartilhamento de conhecimentos e é relevante a busca por um ambiente que fomenta a prática, entretanto, conforme Tonet e Paz (2006), ainda não existe

consenso empírico sobre a definição do construto, o que sugere a necessidade de um aprofundamento no estudo do tema.

Entre os autores que estudam a liderança e o gerenciamento também existem divergências sobre a conceituação de tais termos. Melo (2004), na construção e validação de sua Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) considerou os termos liderança e gerência com mesmo sentido, já Silva, Laros e Mourão (2007), no desenvolvimento e validação de escalas para a avaliação da atuação gerencial, afirmam que a maioria dos autores argumenta que liderança e gerenciamento são conceitos diferentes.

Pode-se também constatar, conforme Isidro-Filho (2006), a existência de um número inexpressivo de pesquisas que abordam a influência da liderança sobre o processo de aprendizagem organizacional, no qual está inserido o compartilhamento de conhecimento.

Diante do exposto, entende-se que o presente estudo pode contribuir na construção de um ambiente colaborativo, bem como auxiliar no entendimento da influência do estilo gerencial neste contexto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo busca-se apresentar uma visão geral sobre os fundamentos que baseiam a pesquisa que é o objetivo principal deste trabalho, o relacionamento entre o compartilhamento de conhecimento e o estilo de liderança. Para tanto o capítulo será dividido em duas seções, uma dedicada a apresentar o referencial teórico sobre compartilhamento de conhecimento e outra sobre liderança.

### 2.1 Compartilhamento de conhecimento

Esta seção aborda a definição de conceitos fundamentais, como dado, informação, conhecimento, passa pelos modos de conversão de conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), apresenta o modelo proposto por Tonet e Paz (2006) para o compartilhamento de conhecimento no trabalho e destaca a relevância do tema para as organizações atuais.

#### 2.1.1 Conceitos básicos

Os conceitos aqui apresentados são fundamentais para uma boa compreensão de qualquer trabalho na área de Gestão do Conhecimento (GC).

##### Dado:

Segundo Setzer (2001) o dado pode ser visto como qualquer “*seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis*”. Sendo quantificáveis, tais seqüências podem ser processadas e armazenadas por computadores. Textos, imagens, vídeos entre outros, desde que estejam digitalizados podem ser entendidos por dados, eles podem conter apontamento para outros textos, ou figuras, ou gráficos ou qualquer outro tipo de seqüência quantificável, formando assim uma estrutura de dados. O processamento de dados feito por computadores nada mais é do que criação e alteração destas estruturas.

##### Informação:

A definição amplamente aceita para informação é a de que ela consiste em um conjunto de dados que possui certo significado. Esta definição é utilizada por Boff (2000) quando afirma que a *“informação é composta por dados organizados, dispostos numa estrutura específica. Pode-se considerar informação como dados que possuem algum significado”*.

Para Setzer (2001) informação é caracterizada por *“uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática), que está na mente de alguém, representando algo significativo para essa pessoa”*. Para este autor, a informação não pode ser armazenada em computador sem antes ser “rebaixada” a dado, para então poder ser representada por uma estrutura quantificável e ser, se necessário, estruturada, alterada, formatada, ou seja, receber qualquer tipo de processamento.

Pode ser assumido que um dado por si só não acrescenta nada a um receptor, entretanto, se interpretado lhe gera informação.

#### Conhecimento:

Definidos dado e informação, podemos afirmar que o conhecimento é a capacidade de interpretar as informações e tirar proveito destas, utilizando-as para determinados fins. Esta capacidade provém de outras informações que foram processadas e internalizadas anteriormente. Esta definição é consoante com Boff (2000) que afirma que conhecimento *“é o resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especificamente para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões. Em outras palavras, o conhecimento existe quando uma informação é interpretada e suficientemente compreendida por alguém”*.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) os conhecimentos se dividem em tácito (implícito) e explícito. O conhecimento tácito é aquele que não está documentado, é subjetivo, é interno, sendo muitas vezes utilizado pelo indivíduo sem mesmo este se dar conta. O conhecimento explícito, segundo Salmazo (2004), pode ser facilmente codificado (palavras, números etc.) e documentado (texto, vídeo, som etc.) e assim ser armazenado numa base de conhecimento.

#### Conhecimento Organizacional:

Segundo P. Myers, *apud* Beckman (1999), o conhecimento organizacional é a informação processada utilizada em rotinas e processos de uma organização e também como o conhecimento capturado pelos sistemas, processos, produtos, regras e cultura de uma organização. A. Brooking, *apud* Beckman (1999), afirma que



o conhecimento organizacional é o conjunto das capacidades pessoais, da propriedade intelectual, da infra-estrutura e do mercado de atuação de uma organização.

### 2.1.2 Modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi

O conhecimento existente na organização pode estar armazenado em muitos meios, como a mente dos funcionários, em documentos impressos, em base de dados, em documentos digitalizados em computadores, entre outros. Cabe a organização gerir adequadamente estes conhecimentos a fim de que os mesmos possam gerar diferencial mercadológico.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é gerado em vários processos de conversão entre os conhecimentos tácito e explícito. Para os autores existem quatro modos de conversão de conhecimento, e estes devem ser executados sistematicamente dentro de uma organização para a geração de conhecimento (figura 2.1). A este processo os autores dão o nome de espiral do conhecimento.

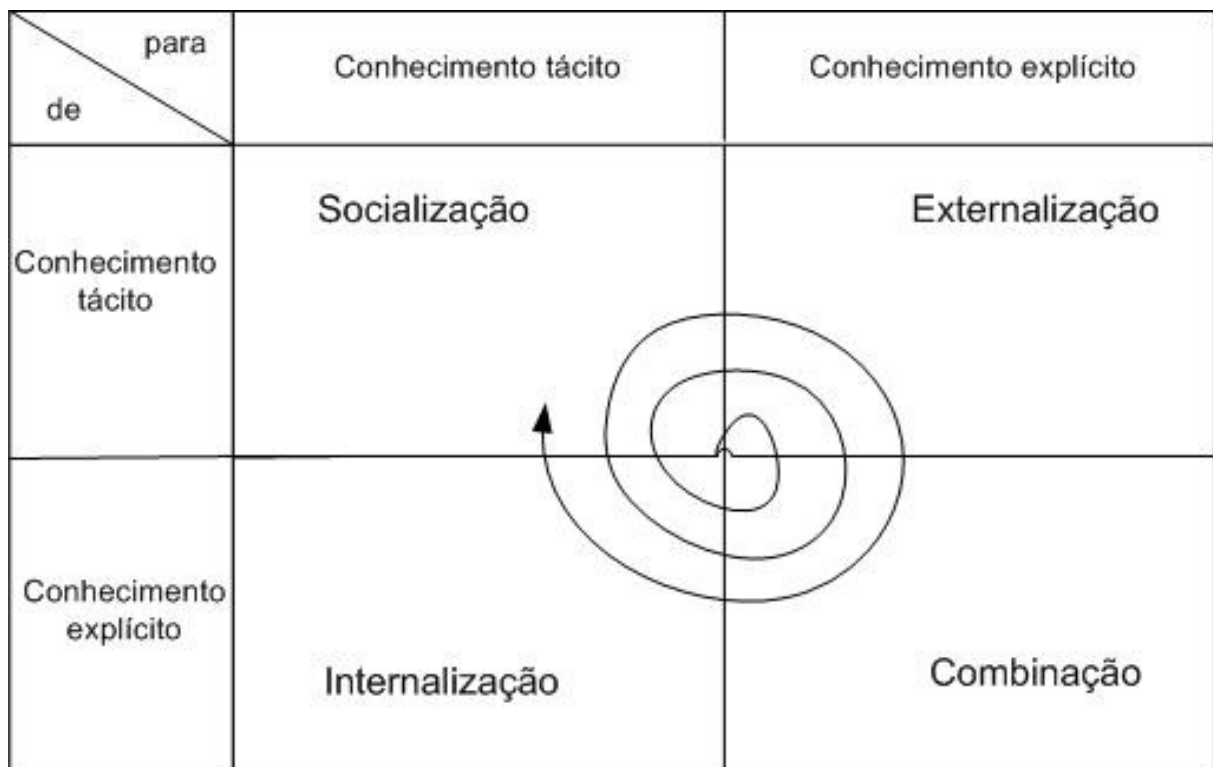


Figura 2-1 Modos de conversão de conhecimento. Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

- Socialização: é o processo pelo qual os indivíduos trocam suas experiências. Ocorre em encontros informais, cursos no ambiente de trabalho, reuniões de *brainstorm* etc.
- Externalização: segundo Terra (2001) este modo de conversão de conhecimento é o mais importante. Ele ocorre quando um conhecimento tácito é codificado. Assim a empresa pode armazená-lo e torná-lo disponível a outros funcionários. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento ganha valor à medida que se torna mais acessível e formal.
- Internalização: ocorre no uso de novos conhecimentos. Com a prática, estes conhecimentos tornam-se comuns e subjetivos.
- Combinação: segundo Terra (1997), este é o modo preferido no ocidente, onde mídias, como documentos, reuniões, redes de computadores dentre outros, são muito utilizadas. Este processo utiliza algumas mídias que armazenam conhecimento explícito na geração de outras.

### 2.1.3 Modelo para compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz

Tonet e Paz (2006) apresentam uma proposta de modelo que, segundo os autores, tem como finalidade auxiliar no entendimento do que ocorre quando pessoas compartilham seus conhecimentos no ambiente de trabalho e também discutir os elementos que compõem este processo no intuito de melhorar sua eficiência e seus resultados. O foco principal da proposta está nos grupos de trabalho considerando assim a organização como parte do contexto em que estes estão inseridos.

O modelo de Tonet e Paz (2006) é composto por 4 fases descritas a seguir:

- a) Iniciação: nesta fase são identificadas as necessidades ou demandas pelo conhecimento e realizada a localização das fontes que proverão tais conhecimentos.
- b) Implementação: nesta fase são formados vínculos entre as fontes e o demandante ou destinatário do conhecimento, ou seja, é o momento destinado especificamente para o compartilhamento dos conhecimentos.
- c) Apoio: nesta fase supõe-se que existirão oportunidades de se retificar o uso do conhecimento repassado, visando evitar uma aplicação inadequada ou ineficiente.

- d) Incorporação: este é o momento em que o recebedor ou destinatário e, principalmente, mais pessoas passam a aplicar o conhecimento em seu cotidiano de trabalho.

#### 2.1.4 Compartilhamento de conhecimento e aprendizagem em organizações

Como já citado, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), os diversos processos de conversão do conhecimento são responsáveis pela geração de novos conhecimentos, portanto tal processo, ou seja, o compartilhamento de conhecimentos dos mais diversos modos, é fundamental para fomentar a cultura de aprendizagem organizacional.

Isidro-Filho (2006), em seu estudo sobre as relações entre liderança, mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações, apresenta o compartilhamento de conhecimentos como parte dos mecanismos de aprendizagem em organizações.

Tal processo de aprendizagem e a conseqüente geração de conhecimento são vitais para as organizações contemporâneas, pois favorecem a inovação constante, que segundo Falcão (2009), tem sido a principal razão para a modernização da sociedade. Para Rezende (2002), gerenciar o conhecimento organizacional adquirido por meio dos processos de inovação é um diferencial estratégico para as organizações.

Igualmente importante para as empresas é a questão da liderança no contexto organizacional, e como este trabalho investiga a relação desta com o compartilhamento de conhecimentos, a próxima seção destina-se a revisar o referencial teórico sobre o tema.

## 2.2 Liderança

Esta seção será dedicada à revisão do referencial teórico sobre liderança, utilizado para amparar o estudo realizado das relações do estilo gerencial e o compartilhamento de conhecimentos. Neste trabalho liderança e gerência serão tomados como sinônimos, ou seja, não haverá distinção dicotômica entre os termos, assim como abordado por Melo (2004) e Silva, Laros e Mourão (2007).

O tema da liderança tem despertado especial atenção no contexto organizacional, uma vez que os gerentes, segundo Silva, Laros e Mourão (2007), desempenham papel fundamental na operacionalização e no desdobramento tático das decisões tomadas nos níveis diretivos superiores.

Tal importância também é salientada por Melo (2004) quando destaca que grandes investimentos vêm sendo realizados pelas organizações no recrutamento, seleção, avaliação e capacitação das pessoas que irão ocupar cargos de gerência. Para Davel e Machado (2001), compreender o processo de liderança torna-se cada vez mais crucial em virtude das drásticas transformações que estão ocorrendo na administração e na vida das organizações.

Dada a relevância do assunto, será apresentado neste capítulo um breve panorama da evolução dos estudos realizados sobre o tema.

### 2.2.1 Evolução dos estudos sobre liderança

A fim de facilitar o entendimento o panorama seguirá em ordem cronológica, sendo que deve estar claro que os estudos sobre o tema não evoluíram da forma organizada que serão apresentados. O panorama sobre os estudos liderança que será apresentado a seguir é baseado no trabalho de Melo (2004):

- a) Tendência dos traços: considerava os líderes pessoas dotadas de qualidades que os diferenciavam dos demais e então os analisava buscando traços em comum.
- b) Tendência comportamental: passou-se a dar mais atenção ao comportamento do líder, destacando a grade gerencial de Blake e Mouton, um plano cartesiano no qual o eixo X representa a preocupação do gerente com a produção e no eixo Y sua preocupação com as pessoas.
- c) Tendências contingenciais: passa-se então a considerar a situação em que a liderança é exercida. Dentre elas destacam-se a abordagem caminho-objetivo de Robert House (1971) *apud* Melo (2004) a qual afirma que *“é trabalho do líder ajudar os seguidores a atingir as suas metas e fornecer a direção e/ou apoio necessários para assegurar que as metas sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou organização”*, e também a abordagem participação-líder de Vroom e Yetton (1973) *apud*

Melo (2004), a qual pressupõe que o *“líder pode ajustar o seu estilo a diferentes situações, de modo a refletir a estrutura da tarefa”*.

Em abordagens mais recentes, nas quais a liderança passa a ser estudada mais da forma como é percebida externamente, Melo (2004) destaca:

- a) Liderança carismática: conforme Melo (2004) nesta abordagem os líderes *“são percebidos mais como agentes de mudança radical do que como gerentes do ‘status quo’”*.
- b) Liderança Transacional x Transformacional: para Melo (2004) esta abordagem considera líderes transformacionais como líderes carismáticos. Os líderes transacionais mais se assemelham com a ação dos gerentes nas organizações. No entendimento de Melo esta abordagem retorna a origem, sendo muito semelhante à tendência dos traços. A conclusão mais significativa destes estudos é a de que a percepção do subordinado em relação à liderança está mais ligada às atitudes do líder do que qualquer outro componente.

Para Isidro-Filho (2006) a discussão sobre o fenômeno da liderança se baseia nos comportamentos dos líderes, especificamente sobre o comportamento orientado para tarefas ou orientado para relacionamento, sendo que no contexto em que a liderança é exercida, existem pessoas, atividades a serem cumpridas e metas a serem alcançadas.

Hersey e Blanchard (1986) *apud* Melo (2004) desenvolvem o modelo de liderança situacional, o qual considera que o gerente pode alterar sua orientação, para tarefa ou para relacionamento, de acordo com a maturidade do subordinado. O modelo de Hersey e Blanchard é descrito a seguir.

### 2.2.2 Abordagem de Hersey e Blanchard

A abordagem de Hersey e Blanchard pertence à tendência contingencial e, de certa forma, concatena os principais pontos de abordagens anteriores sobre liderança. O trabalho foi adotado por Melo (2004) com o objetivo de *“verificar se o estilo gerencial situacional, empiricamente, se diferencia dos outros dois (tarefa e relacionamento), de acordo com a percepção dos empregados sobre a atuação das suas chefias”*. Hersey e Blanchard combinam as duas dimensões de Fielder

(conforme Robbins 1999), tarefa e relacionamento, com intensidade, “alto” e “baixo”, e definem quatro comportamentos:

- Determinar (tarefa alto – relacionamento baixo) – a ênfase está no comportamento diretivo, o líder diz o que deve ser feito;
- Persuadir (tarefa alto – relacionamento alto) – além de fornecer o comportamento diretivo o líder também fornece comportamento de apoio;
- Compartilhar (tarefa baixo – relacionamento alto) – o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar;
- Delegar (tarefa baixo – relacionamento baixo) – o líder fornece pouca direção e apoio.

O fator situacional é a maturidade dos liderados, que relaciona capacidade e disposição para realização de uma tarefa: capaz e disposto, capaz e não-disposto, incapaz e disposto e incapaz e não-disposto.

Uma vez apresentados os fundamentos teóricos para o desenvolvimento da pesquisa, no capítulo seguinte serão abordados os métodos e técnicas aplicados na coleta, análise e descrição dos resultados.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo dedica-se a descrever a pesquisa que realizada, bem como os métodos utilizados, técnicas e procedimentos de coleta de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Conforme Zanella (2006), o presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa científica aplicada descritiva. Aplicada, pois tem como finalidade aprender a lidar com um problema humano, investiga a relação do compartilhamento do conhecimento com o estilo de liderança. Descritiva, pois busca conhecer a realidade estudada.

O trabalho faz uso da pesquisa de campo, pois realiza uma investigação empírica junto aos funcionários de uma gerência de desenvolvimento de sistemas de uma empresa do ramo financeiro. A pesquisa é de natureza quantitativa, pois tem como finalidade medir as relações entre as variáveis: estilo gerencial e compartilhamento de conhecimentos.

#### **3.2 Caracterização da organização e da gerência objeto de estudo**

Os dados foram coletados numa gerência de desenvolvimento de sistemas de informática de uma grande instituição financeira de economia mista com sede em Brasília, DF.

A referida gerência compõe, junto com outras oito gerências, a unidade de desenvolvimento de soluções de informática da instituição que, por sua vez, faz parte da diretoria de tecnologia. Seis divisões formam a gerência. Em cada uma das divisões estão localizadas equipes de desenvolvimento de aplicativos, que são as menores estruturas formais de trabalho no organograma da diretoria.

### **3.3 População e amostra**

A população do presente estudo é composta por todos os analistas integrantes das equipes das seis divisões da gerência de desenvolvimento de sistemas. O estilo gerencial avaliado é o dos gerentes de equipe, ou seja, o superior imediato de tais analistas. A população alvo da pesquisa totaliza 102 analistas.

Dentre os 102 questionários enviados, 32 (31,37%) foram retornados. Destes, 21 (65,63%) foram respondidos por funcionários do sexo masculino e 11 (34,38%) por funcionários do sexo feminino.

Com relação à idade dos respondentes, a maior parte (75%) está na faixa de 31 a 50 anos, sendo o restante dividido igualmente nas faixas de 18 a 30 anos e com mais de 50 anos.

Mais da metade dos respondentes (59,38%) possui pelo menos o nível de especialização e outros 31,25% finalizaram a graduação.

Com relação à experiência na área de tecnologia da empresa mais da metade dos participantes (59,38%) tem experiência de até 10 anos e o restante entre 11 e 30 anos.

Apesar da maioria dos participantes não ter mais de 10 anos de experiência, pode-se identificar um bom nível de conhecimento dos respondentes, visto que em sua maioria (59,38%) já estão no topo da carreira técnica ocupando o cargo de analista sênior. Somente um dos respondentes ocupa o cargo de assistente de TI, início carreira na área, enquanto o restante está dividido igualmente entre os cargos de analista pleno e analista júnior.

### **3.4 Instrumentos de pesquisa**

Para a realização desta pesquisa foram utilizados dois instrumentos já previamente validados por seus autores: a Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO) de Isidro-Filho (2006) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) de Melo (2004).



### 3.4.1 Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO)

Segundo Isidro-Filho (2006), a EMAO foi construída com base na *Measurement Scale of Organizational Learning* proposta por López, Peón e Ordás (2005, p. 232) *apud* Isidro-Filho (2006). Após a tradução dos itens, foi feita uma avaliação semântica a fim de identificar itens que poderiam gerar dificuldade de compreensão dos respondentes.

A versão definitiva da EMAO é composta de vinte e dois itens, divididos em três fatores: fator Aquisição Interna e Externa de Conhecimentos (7 itens), fator Compartilhamento de Conhecimentos (11 itens) e fator Codificação e Controle de Conhecimentos (4 itens). Para a realização da pesquisa de campo deste trabalho foi utilizado apenas o fator Compartilhamento de Conhecimentos.

### 3.4.2 Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

Segundo Melo (2004) três são os estilos evidenciados nos estudos sobre liderança: orientado para tarefa, orientado para relacionamento e o estilo situacional, no qual o líder altera sua orientação conforme a maturidade do liderado.

Na elaboração da EAEG, Melo (2004) incluiu itens referentes a estes três estilos gerenciais, sendo 9 itens referentes ao fator relacionamento, 6 itens do fator tarefa e 4 itens do fator relacional, totalizando 19 itens. A EAEG, em seu processo de construção e validação passou pelas seguintes etapas: elaboração da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG), validação semântica da EAEG, análise de consistência dos itens e sua validação fatorial.

## 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados utilizada é do tipo censitária, pois foram encaminhados questionários, por meio de correio eletrônico (*e-mail*), a todos os integrantes da população-alvo. Os dados foram tabulados e avaliados com o auxílio da software *Excel*, planilha do pacote *Office da Microsoft*.

A coleta dos dados é do tipo corte transversal, conforme Richardson *et al.* (1999) *apud* Isidro-Filho (2006), pois foi realizada num determinado espaço de

tempo, o que pode gerar resultados diferentes numa futura nova aplicação para a mesma população, dada diferenças da situação de coleta.

A escala de respostas para a percepção das ocorrências utilizada na EMAO é do tipo *Likert* com cinco pontos, sendo 1 – Nunca Ocorre e 5 – Sempre Ocorre. Conforme utilizado por Isidro-Filho (2006), para análise das médias de ocorrência foi definido que entre 1 e 2,5 refere-se a baixa ocorrência, 2,51 e 3,5 refere-se a ocorrência mediana e entre 3,51 e 5 refere-se a alta ocorrência.

A escala de respostas para a percepção das ocorrências utilizada na EAEG tem 5 pontos, sendo 1 para nunca age assim, 2 para raramente age assim, 3 para ocasionalmente age assim, 4 para freqüentemente age assim e 5 para sempre age assim.

O próximo capítulo apresenta os dados obtidos por meio do questionário aplicado na pesquisa de campo, a análise das variáveis: estilo gerencial e compartilhamento de conhecimentos; bem como avalia a influência da primeira sobre a segunda.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados obtidos por meio do questionário enviado a população alvo da pesquisa. Primeiramente serão avaliados os dados referentes às práticas de compartilhamento de conhecimentos, obtidos por meio da EMAO, de Isidro-Filho (2006). Na seção seguinte serão apresentados e analisados os dados referentes ao estilo gerencial, que foram obtidos por meio da EAEG, de Melo (2004). Finalmente será avaliado o relacionamento do estilo gerencial com o compartilhamento do conhecimento, que é o objetivo principal deste trabalho.

### **4.1 Análise do fator compartilhamento de conhecimentos da Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO)**

Os dados analisados nesta seção foram obtidos por meio da aplicação do fator Compartilhamento de Conhecimentos da Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO), de Isidro-Filho (2006).

Conforme definição do capítulo anterior, seguindo a análise realizada por Isidro-Filho (2006), considerou-se de alta ocorrência itens que possuem média entre 3,51 e 5. Neste caso pode-se destacar, conforme o gráfico 4-1, a prática do compartilhamento de conhecimento por meio de diálogos entre membros de uma mesma equipe, item 2. Tal prática denota, de modo geral, uma boa abertura para conversas no ambiente de trabalho.

Outro item que teve uma alta ocorrência foi o de número 4, demonstrando que o trabalho em equipe é uma prática comum na organização. Além da alta média o desvio padrão deste item foi muito baixo, demonstrando pouca variação entre as respostas, sendo 3 (ocasionalmente ocorre) o menor conceito atribuído neste item pelos respondentes.

Além destes o item 1 também está entre os que tiveram alta ocorrência. Este item refere-se ao compartilhamento do mesmo objetivo pelos membros da equipe.



**Gráfico 4-1 Fator Compartilhamento de Conhecimento (EMAO)**

Fonte: dados da pesquisa

Já entre os itens que tiveram baixa ocorrência, aqueles que têm média entre 1 e 2,5, estão os de número 9 e 11, que demonstram pouca troca de conhecimento entre equipes e unidades distintas por meio do rodízio ou da atuação de alguns funcionários em mais de uma área ou equipe. Por meio desta baixa ocorrência pode-se depreender que os técnicos, público alvo deste trabalho, tendem a ter pouca

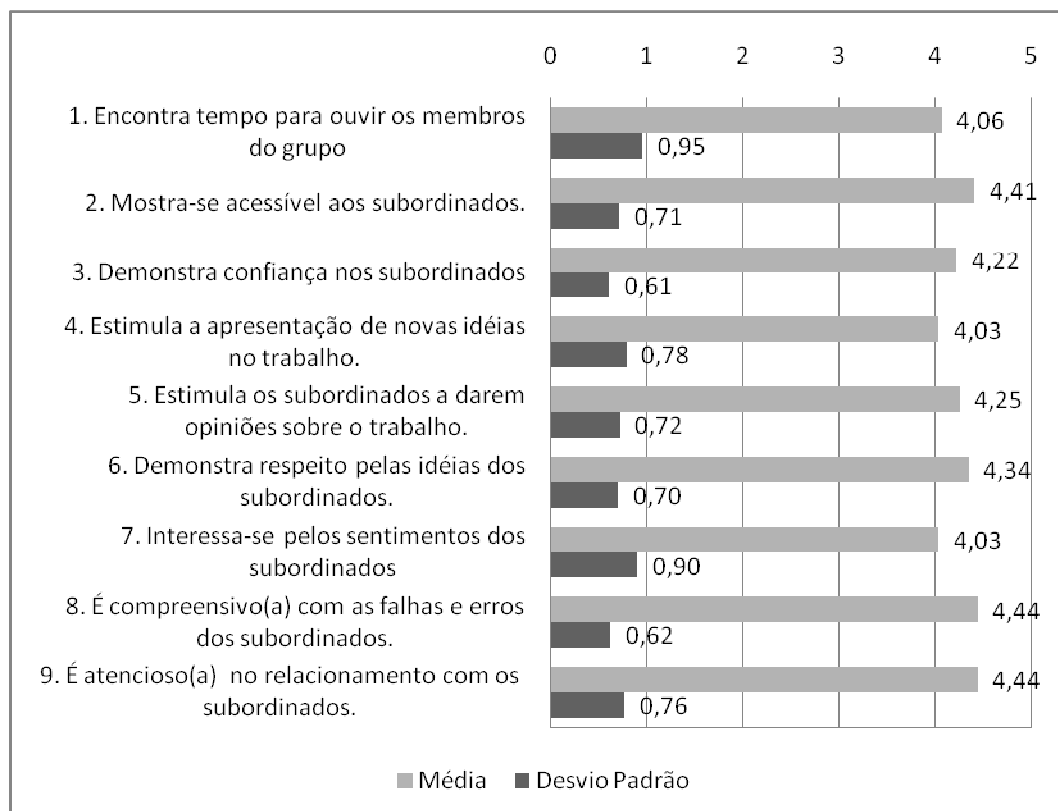
mobilidade dentro da gerência, prejudicando a disseminação do conhecimento por meio este método.

O gráfico 4-1 apresenta a média da ocorrência de todos os itens do fator compartilhamento de conhecimentos da EMAO, bem como o desvio padrão para cada item.

A seção seguinte apresenta a análise dos dados obtidos por meio da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), de Mello (2004).

## 4.2 Análise da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

A análise dos dados obtidos pela EAEG será realizada por meio do agrupamento das questões referentes a cada estilo gerencial: voltado para o relacionamento, para tarefa ou o estilo situacional. Conforme descrito no capítulo anterior, os avaliados pela EAEG são os gerentes de equipe. O gerente de equipe é o superior imediato dos analistas e assistentes.



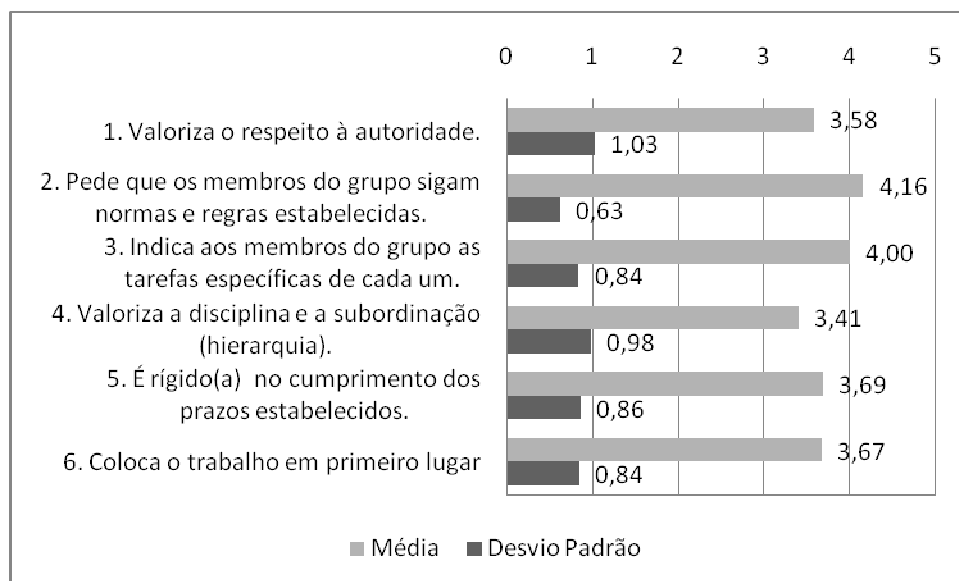
**Gráfico 4-2 Estilo gerencial voltado para o relacionamento**

Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 4-2 apresenta o resultado dos itens referentes ao estilo gerencial voltado para o relacionamento. É possível perceber uma alta ocorrência em todos os itens, demonstrando que, de forma geral, os gerentes desta gerência de informática valorizam o relacionamento com seus subordinados. A média do fator relacionamento foi de 4,25.

No gráfico 4-3 são apresentados os itens referentes ao estilo gerencial voltado para a tarefa. O item 2, referente à valorização das regras e normas, foi o que obteve maior ocorrência. Em seguida o item 3, que mostra a valorização do controle sobre as tarefas que estão sendo executadas por cada membro da equipe.

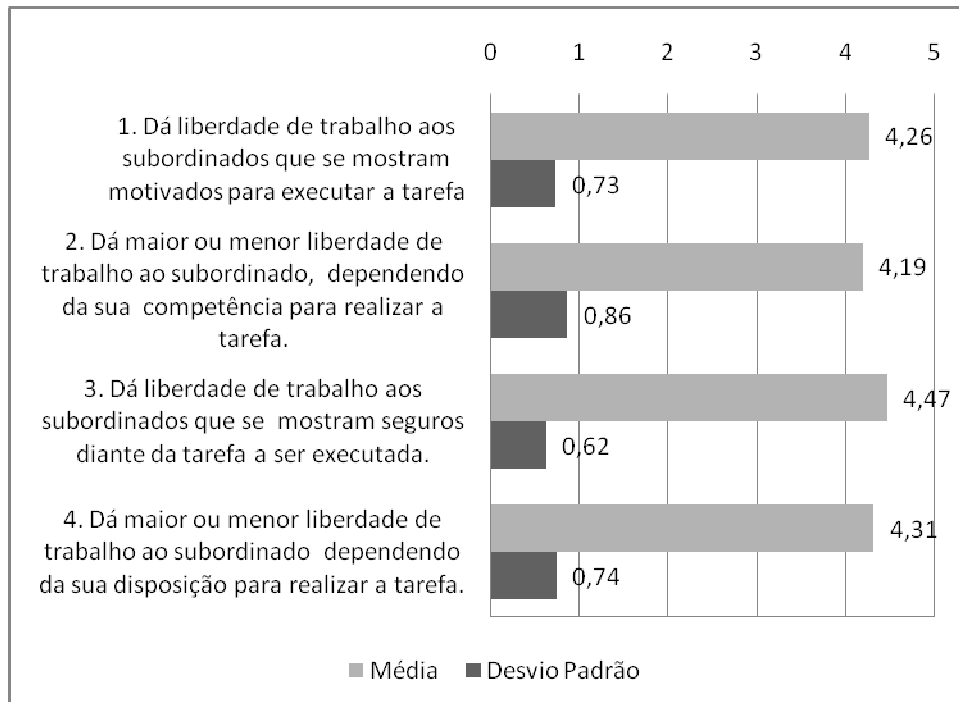
Apesar dos itens do fator tarefa também terem obtido uma alta ocorrência, a média geral deste fator, 3,75, demonstra menor ocorrência do que o fator relacionamento.



**Gráfico 4-3 Estilo gerencial voltado para a tarefa**

**Fonte: dados da pesquisa**

Finalizando esta seção, são apresentados os itens referentes ao fator situacional, aquele em que o gerente varia sua orientação entre tarefa e relacionamento, de acordo com a maturidade do subordinado.



**Gráfico 4-4 Estilo gerencial situacional**

Fonte: dados da pesquisa

A média geral do fator situacional (gráfico 4-4) foi de 4,31, denotando também uma alta ocorrência dos itens pertencentes a este fator.

A próxima seção é dedicada observar a relação entre o estilo gerencial e o compartilhamento do conhecimento.

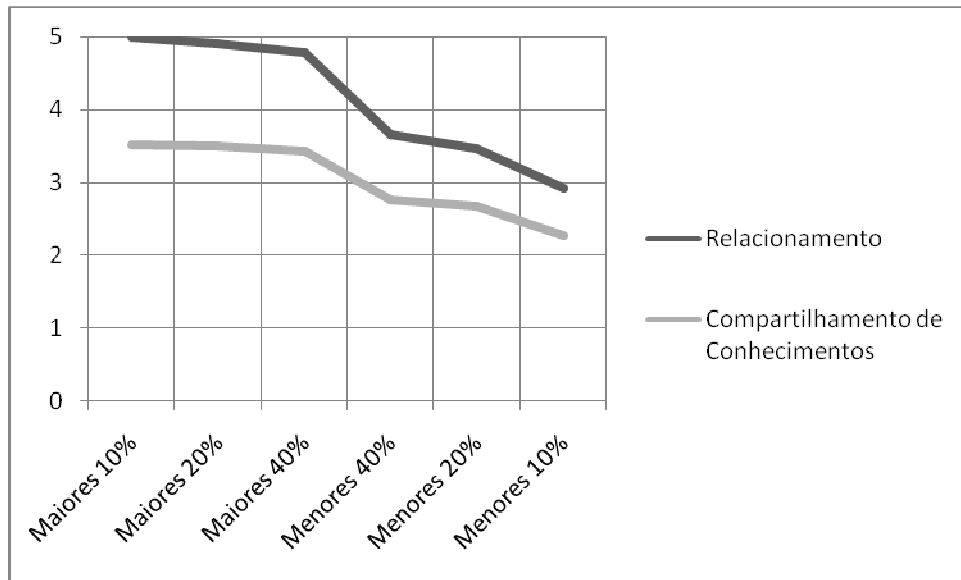
### 4.3 Análise do relacionamento entre as variáveis estilo gerencial e compartilhamento de conhecimentos

Para realizar a análise do relacionamento entre o estilo gerencial e o compartilhamento do conhecimento optou-se, para cada estilo gerencial, variar seu valor partindo das maiores médias para as menores médias e então verificar o comportamento do fator compartilhamento do conhecimento.

Primeiramente foram selecionadas as 10% maiores médias, em seguida as 20% maiores médias, então as 40% maiores médias, em seguida as 40% menores médias, então as 20% menores médias e por fim as 10% menores médias. Para cada um destes agrupamentos de médias do estilo gerencial, foi calculado o valor da média do fator compartilhamento de conhecimento. Por fim foi auferido o coeficiente

de correlação de Pearson sobre as matrizes dos agrupamentos de médias descritos acima.

O gráfico 4-5 apresenta os resultados para o fator relacionamento. Percebe-se que à medida que se diminui o valor do fator relacionamento o fator compartilhamento do conhecimento também diminui.



**Gráfico 4-5 Fator Relacionamento X Compartilhamento de Conhecimentos**

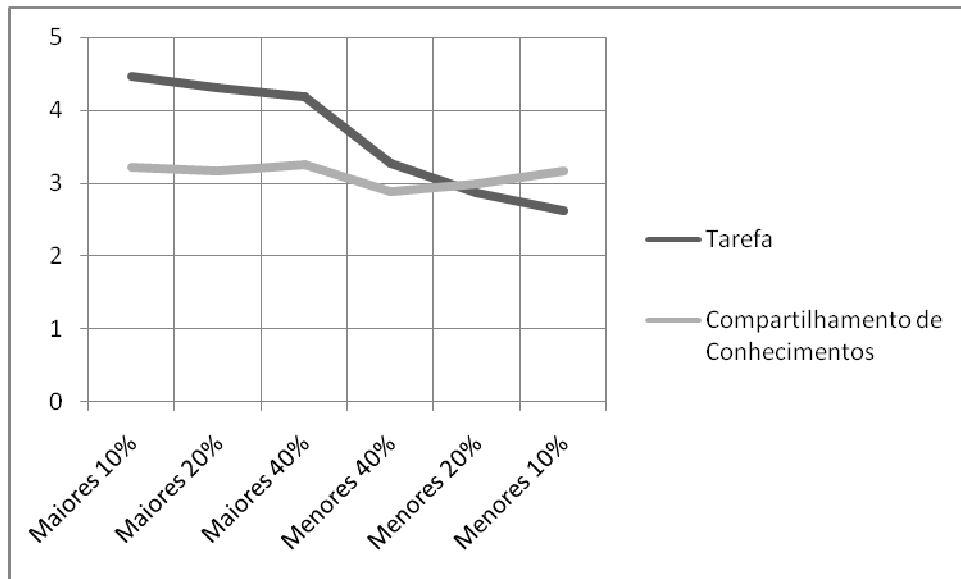
Fonte: dados da pesquisa

Este comportamento do compartilhamento do conhecimento em relação ao fator relacionamento, bem como o valor do coeficiente de correlação de Pearson, 0,998, corrobora a forte relação entre as variáveis identificada por Isidro-Filho (2006).

Para o fator tarefa (gráfico 4-6) a variação do compartilhamento de conhecimento já não é tão direta, se mantendo praticamente constante nos três primeiros agrupamentos, acompanhando a variação negativa entre os maiores 40% e os menores 40% e então variando de forma inversa nos dois últimos agrupamentos.

O coeficiente de correlação de Pearson para estes agrupamentos de dados é de 0,595, corroborando a relação moderada entre as variáveis identificada por Isidro-Filho (2006).

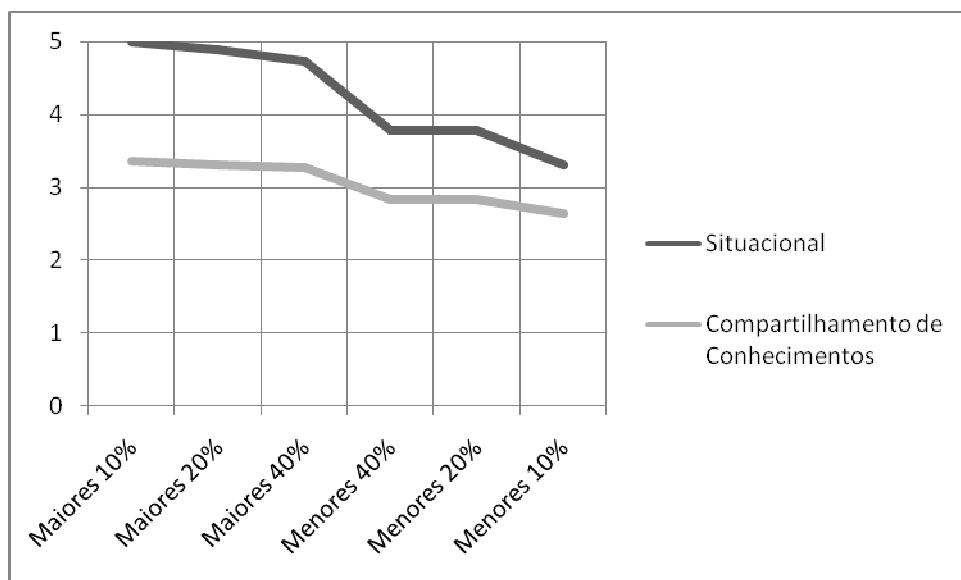




**Gráfico 4-6 Fator Tarefa X Compartilhamento de Conhecimentos**

Fonte: dados da pesquisa

Para o fator situacional (gráfico 4-7), no qual o gerente varia seu estilo de acordo com a maturidade do subordinado, foi percebido comportamento semelhante ao do fator relacionamento, ou seja, a variável compartilhamento de conhecimentos à medida que se diminui o valor do fator situacional, o valor do fator compartilhamento de conhecimentos também diminui.



**Gráfico 4-7 Fator Situacional X Compartilhamento de Conhecimentos**

Fonte: dados da pesquisa

O coeficiente de correlação de Pearson para o fator situacional e o compartilhamento de conhecimentos é de 0,999, mostrando forte correlação entre as variáveis. Entretanto tal resultado não corrobora as conclusões de Isidro-Filho (2006), que não identificou qualquer relevante relação do fator situacional com o compartilhamento do conhecimento.

Ao final desta seção pode-se concluir que o estilo gerencial orientado ao relacionamento favorece o compartilhamento do conhecimento entre os membros da equipe e o estilo gerencial voltado para tarefa o influencia de forma moderada, conforme já havia sido identificado por Isidro-Filho (2006). Para o estilo gerencial situacional, seriam necessários mais estudos, visto que os resultados não corroboram os identificados por Isidro-Filho (2006).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo destina-se a apresentar as conclusões obtidas ao longo do desenvolvimento do trabalho. Para tanto são considerados os objetivos definidos no início do trabalho. Também serão abordadas as contribuições e limitações do presente estudo, bem como sugestões para trabalhos futuros.

O objetivo geral deste trabalho era identificar relações entre o estilo gerencial e o compartilhamento de conhecimentos no âmbito de uma gerência de desenvolvimento de sistemas de informática de uma organização do ramo financeiro. Para atingir este objetivo maior era necessário o cumprimento de dois objetivos específicos: identificar o nível de compartilhamento de conhecimentos e a ocorrência dos estilos gerenciais na gerência alvo da pesquisa.

O nível de compartilhamento de conhecimentos foi apurado por meio da Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO), de Isidro-Filho (2006). A média geral para este fator foi de 3,09, denotando uma ocorrência mediana, com destaque para o compartilhamento por meio dos diálogos, o trabalho em equipe e os objetivos comuns aos membros de uma mesma equipe. Por outro lado, ficou clara a falta de uma política consistente de disseminação de conhecimentos por meio da interação entre membros de equipes distintas, seja por rodízio de funcionários ou por meio de equipes matriciais.

Objetivando a identificação dos estilos gerenciais na gerência, foi aplicada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, de Melo (2004). As médias gerais de cada estilo gerencial foram: 4,25 para o fator relacionamento, 3,75 para o fator tarefa e 4,31 para o fator situacional. Os fatores relacionamento e situacional obtiveram, como média, uma alta ocorrência em todos os seus itens. Já o fator tarefa, apesar de ter obtido uma alta média geral, o item sobre a valorização da disciplina e subordinação obteve ocorrência apenas mediana. Pode-se depreender de tais resultados que o comportamento dos gerentes tende a variar entre o orientado ao relacionamento e o situacional.

Ainda no que tange a análise dos dados, por fim buscou-se identificar relações entre as variáveis estilo gerencial e compartilhamento de conhecimentos por meio da alteração dos valores da primeira e observação do comportamento da segunda. Conforme Isidro-Filho (2006), foi confirmada a forte influência que o fator

relacional apresenta positivamente sobre o compartilhamento de conhecimentos. Também foi confirmada a influência moderada do fator tarefa sobre o compartilhamento de conhecimentos. Entretanto a forte influência identificada do fator situacional sobre o compartilhamento de conhecimentos não está alinhada com os resultados de Isidro-Filho (2006).

O presente estudo buscou um melhor entendimento dos impactos do estilo gerencial sobre o comportamento da equipe, especificamente com relação ao compartilhamento de conhecimentos. Sendo o conhecimento, para as empresas contemporâneas, um ativo extremamente relevante, o estudo colabora para uma melhor gestão de tal ativo no âmbito da disciplina de gestão de pessoas.

Uma limitação do trabalho é a abrangência da população que se restringiu a uma única gerência da diretoria de tecnologia da organização. Portanto, as opiniões refletidas nos questionários não podem ser consideradas as opiniões de todos os funcionários da área de tecnologia.

Além desta, outra limitação é inerente ao procedimento de coleta do tipo corte transversal, sendo que este método captura somente a realidade daquele momento, não possibilitando uma análise do comportamento das variáveis ao longo do tempo.

Finalmente, sugere-se que estudos futuros sejam realizados com uma população mais abrangente, de diversas organizações do ramo financeiro ou de desenvolvimento de sistemas. O estudo do comportamento do fator compartilhamento de conhecimentos ao longo do tempo, por meio de mudança do estilo gerencial, da realização de treinamentos de liderança para os gerentes, entre outras ações, também agregaria no entendimento das relações.

Como o estudo da liderança é assunto de grande relevância para as organizações contemporâneas, o aprimoramento da EAEG, no que tange a incorporação de novos itens ao fator tarefa, que segundo Melo (2004) não possui uma boa consistência, contribuiria sobremaneira para tal disciplina.

## REFERÊNCIAS

- BECKMAN, T. J. The Current State of Knowledge Management. In: LIEBOWITZ, J. **Knowledge Management Handbook**. [S.l.]: CRC Press, 1999.
- DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida na Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: 107-126.
- FALCÃO, João Paulo Cogiola. **Influências do compartilhamento da informação e do conhecimento no processo de inovação em empresas de base tecnológica**. Belo Horizonte, 2009. 215 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.
- ISIDRO-FILHO, Antonio. **Mecanismos e Cultura de Aprendizagem em Organizações**: Análise de suas Relações com Liderança em uma Organização Financeira. Brasília: Universidade de Brasília – UnB, 2006, 140 p.
- MELO, Eleuní A. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- NONAKA, I.; HIROTAKA, T. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus Editora, 1997.
- REZENDE, Yara. **Informação para negócios**: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002
- SETZER, V. W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info-Folha.html>>. Acesso em: 14 set. 2010.
- SILVA, Wanderley; LAROS, Jacob A.; MOURÃO, Luciana. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 7, n. 1, p.7-30, 2007.
- SALMAZO, P. R. **Um Estudo em Gestão do Conhecimento para uma Empresa de Tecnologia da Informação**. 2004. 139 f. Trabalho de Conclusão (Mestrado) – Instituto de Informática, UFRGS, Porto Alegre.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Ed., 2001.
- TONET, Helena C.; PAZ, Maria G. T. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.  
144p. : il.

## ANEXOS

### Pesquisa sobre as relações entre o Estilo Gerencial e o Compartilhamento de Conhecimentos

O presente instrumento é composto de 36 questões objetivas divididas em três partes distintas, sendo que a primeira refere-se ao perfil sócio-demográfico, a segunda aborda o compartilhamento de conhecimento, utilizando a Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO) e a terceira avalia o estilo gerencial, por meio da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG).

#### QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

Nesta primeira parte, você encontrará itens referentes ao seu perfil sócio-demográfico.

Para responder assinale com "X" apenas um dos espaços sublinhados em cada questão.

1) Sexo

feminino                       masculino

2) Idade

entre 18 e 30 anos               entre 31 e 40 anos  
 entre 41 e 50 anos               mais de 50 anos

3) Escolaridade

nível médio                       nível superior     pós-graduação  
 mestrado                           doutorado

4) Estado civil

solteiro                               casado / união estável  
 separado / divorciado           viúvo

5) Tempo de serviço na área de tecnologia da instituição

até 5 anos                           de 6 a 10 anos               de 11 a 20 anos  
 de 21 a 30 anos     mais de 30 anos

6) Função

Assistente de TI               Assessor Junior de TI  
 Assessor Pleno de TI       Assessor Sênior de TI

## ESCALA DE MECANISMOS DE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES (EMAO)

### FATOR COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS

Nesta segunda parte, você encontrará uma série de itens referentes ao seu contexto organizacional. Examine cada descrição e indique o quanto ela ocorre.

Para responder, assinale com "X" apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca ocorre	Raramente ocorre	Ocasionalmente ocorre	Freqüentemente ocorre	Sempre ocorre

Nº	ITENS	1 Nunca ocorre	2 Raramente ocorre	3 Ocasional- mente ocorre	4 Frequentemente ocorre	5 Sempre ocorre
7	Os membros de minha equipe compartilham do mesmo objetivo.					
8	Os funcionários de minha equipe compartilham conhecimentos e experiências por meio de diálogos com os demais colegas de trabalho					
9	Funcionários da equipe a que pertencem coletam, classificam e distribuem sugestões internas dos demais membros.					
10	O trabalho em equipe é uma prática comum na organização.					
11	Novas idéias e abordagens sobre o desempenho no trabalho são aplicadas no dia-a-dia de minha equipe.					
12	Os funcionários são informados a respeito dos objetivos da organização.					
13	Encontros são realizados para informar os funcionários a respeito das últimas inovações na organização.					
14	A organização informa seus funcionários a respeito de responsabilidades de outros colegas de trabalho e					
15	A organização desenvolve programas internos de rodízio de tarefas e mudança de funcionários entre departamentos					
16	A organização tem mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as diferentes					
17	Funcionários da equipe a que pertencem participam de outras equipes ou unidades e atuam como elos entre elas.					



## ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILOS GERENCIAIS (EAEG)

Nesta terceira parte, você encontrará uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significa:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Freqüentemente age assim	Sempre age assim

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasional- mente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
18	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
19	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
20	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
21	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
22	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados					
23	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.					
24	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
25	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
26	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
27	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
28	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.					
29	Índica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
30	Demonstra confiança nos subordinados					
31	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
32	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
33	Mostra-se acessível aos subordinados.					
34	Valoriza o respeito à autoridade.					
35	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa					
36	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					