

1. Introdução;
2. Objetivos;
3. Metodologia;
4. Resultados;
5. Discussão;
6. Conclusão.

# CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE ESTILOS GERENCIAIS\*

José Luiz Hesketh\*\*  
Walnice M. Carneiro\*\*\*

## 1. INTRODUÇÃO

Antes de conceituar-se o que é estilo gerencial, talvez seja útil definir-se o que é um gerente. Segundo Reddin (8) "um gerente é uma pessoa que ocupa um cargo, numa organização formal, sendo responsável pelo trabalho de outra(s) pessoa(s)" (p. 34). O estilo gerencial, por sua vez, é o conjunto de comportamentos que caracteriza a maneira do gerente atuar. O quadro 1, mostrado a seguir, elaborado por Reddin (8) apresenta alguns dos estilos gerenciais encontrados na literatura.

Quadro 1

Sinopse comparativa de estilos gerenciais\*

Estilos gerenciais de Reddin	Burocrata	Promotor	Autocrata benevolente	Executivo
	Desertor	Misionário	Autocrata	Transigente
Estilos gerenciais de McGeogor	—	—	Teoria X	Teoria Y
Estilos gerenciais de Moment	Racional — de procedimentos	Maternal — significativo	Paternal — afirmativo	Paternal — permissivo
Estilos gerenciais de Blake	3,3	3,7	7,3	7,7
Estilos gerenciais de Brown	<i>Laissez-faire</i> mais autocrata rigoroso	Democrata incompetente mais democrata genuíno	Democrata inamptente	Autocrata benevolente
Estilos gerenciais de Jennings	Abdicata mais burocrata	Democrata	Autocrata	Executivo mais neurocrata
Estilos gerenciais de Walling	Pensador objetivo	Assistente amistoso	Banheiro duro	—
Estilos gerenciais de Davis	Guardião	Defensor	Autocrata	Colegial
Estilos gerenciais de Horney	Retira-se (desligado)	Aproxima-se (complacente)	Movimenta-se contra (agressivo)	—

\* Reddin, 1976.

Conforme é visto no quadro 1, Reddin examina suas próprias formulações em contraste com as proposições de mais oito estudiosos de comportamento gerencial. O modelo proposto por ele, que admite quatro tipos básicos de estilos gerenciais, serve para enquadrar a maioria dos outros modelos propostos. Em realidade, cinco de oito modelos, comparados com o de Reddin, são explicáveis em forma de quatro tipos puros ou estilos gerenciais básicos.

É possível classificar-se os estudos de liderança, chefia e supervisão em duas categorias. Na primeira, onde se enquadra a maioria, o estilo gerencial é visto como variável independente, isto é, procura-se saber que estilo conduz à maior produtividade e satisfação. Na segunda categoria estão as pesquisas que consideram o estilo gerencial como variável dependente, ou seja, procura-se determinar que fatores levam à adoção deste ou daquele modo de agir do gerente. Mas em ambas

27

\* Este trabalho é parte de uma pesquisa desenvolvida como dissertação de mestrado intitulada Análise Transacional: o conceito de posição existencial como uma alternativa para explicar o comportamento do líder, defendida por Walnice M. Carneiro para obtenção do grau de mestre em ciências, área de psicologia, na Universidade de Brasília.

\*\* PhD, do Departamento de Psicologia, Centro de Psicologia Aplicada da Universidade de Brasília.

\*\*\* M.Sc. Universidade de Brasília

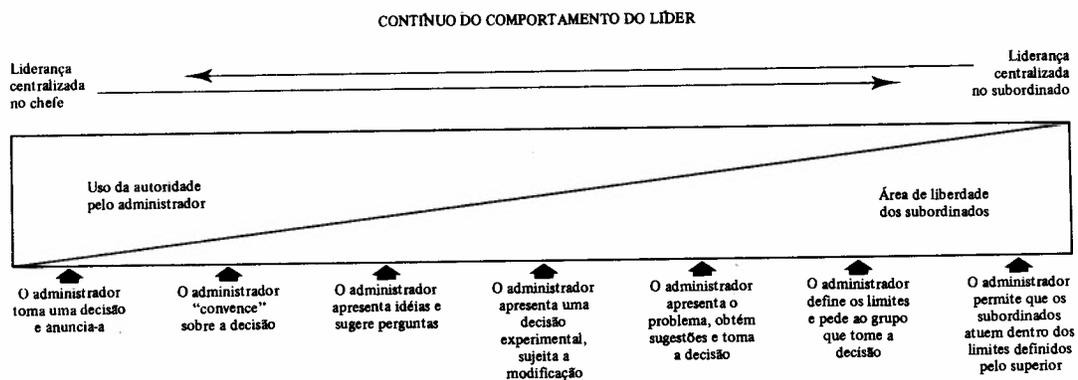
as categorias, ou melhor, em todos os estudos está implícita a premissa de que o estilo gerencial é um aspecto muito importante para o estudo do desempenho humano no contexto do trabalho.

## 2. OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho foi a elaboração de um instrumento para avaliação de estilos gerenciais (AEG), que permitisse a identificação do estilo de liderança preferido por pessoas desempenhando funções de chefia. Assim sendo, era necessário que o AEG refletisse comportamentos comuns e características de alguns tipos de estilos gerenciais. A alternativa adotada foi a escolha através do exame da literatura sobre liderança, chefia e supervisão, de um modelo de comportamento do líder. O modelo selecionado foi o de Tannenbaum e Schmidt (10), que é mostrado esquematicamente na figura 1, vista a seguir.

Figura 1

Modelo do comportamento gerencial segundo Tannenbaum e Schmidt (1958)



28

Segundo Tannenbaum e Schmidt (10), o estilo gerencial de um chefe está relacionado com o grau de autoridade detida por este e a quantidade de liberdade colocada à disposição de seus subordinados. Qualquer dimensão do comportamento do líder classifica-se dentro do contínuo apresentado e, neste caso específico, a dimensão analisada é a de tomada de decisão. No modelo apresentado, à medida em que se desloca para a esquerda, há um aumento da autoridade do chefe, o que, conseqüentemente, faz com que diminua a liberdade dos subordinados.

Cada ponto do contínuo define um tipo de comportamento que varia, em termos de grau de autoridade detida pelo chefe. Assim, do contínuo proposto por Tannenbaum e Schmidt (10), é possível extrair-se três estilos puros; 1) centrado no gerente; 2) descentralizado e 3) centrado nos funcionários.

O primeiro estilo, centrado no gerente, representa um chefe que tende a centralizar em si mesmo toda a

responsabilidade pelas atividades de seu setor, desde o planejamento até o controle das tarefas. O seu contato com os subordinados tem como principal objetivo mostrar como e quando eles devem executar as tarefas, ou em outras palavras, dar ordens.

O segundo estilo, descentralizado, reflete o líder que procura equilibrar o grau de autoridade mantido por ele com o grau de liberdade de seus subordinados. A atitude deste chefe se caracteriza por apresentar idéias sobre como realizar o trabalho e discuti-lo com os seus funcionários, para então, a partir do consenso, decidir como agir. O clima apropriado é de participação, tanto no que diz respeito ao chefe como aos subordinados.

O terceiro tipo, o estilo centrado nos funcionários, indica o chefe que deixa seus funcionários decidirem o que fazer, como e quando fazê-lo. Neste caso, a liberdade dos funcionários é a maior possível, enquanto a

autoridade do chefe é mínima, o suficiente apenas para que ele não entre em conflito com a organização.

Portanto, os itens do AEG deveriam ser formulados de modo a obedecer a dois critérios básicos iniciais: a) apresentar uma situação estímulo, acompanhada de três alternativas de resposta que refletissem, cada uma, um dos três estilos gerenciais puros; b) serem gerais, isto é, aplicáveis a qualquer tipo e nível de chefia, em qualquer tipo de organização.

## 3. METODOLOGIA

Um conjunto de 36 situações-estímulo foi desenvolvido através da seleção, adaptação e elaboração de situações levantadas via revisão de literatura, sobre supervisão e chefia [Bass (1); Tannenbaum, (9); Katz e Kahn (6); Reddin (8)] e exame de outros instrumentos para medida de estilos gerenciais [Harvey e Williams

(5); Blake e Mouton (2)]. Cada situação consiste na apresentação de um problema, ou pergunta, relacionado com o contexto de chefia. Foram elaboradas seis situações para cada uma das seguintes dimensões do comportamento do chefe: 1) planejamento; 2) execução; 3) decisão; 4) coordenação; 5) resolução do conflito; e 6) avaliação.

As alternativas de resposta foram constituídas, baseadas nas descrições dos três estilos gerenciais puros, vistos anteriormente. Cada situação ficou acompanhada por três alternativas, cada uma refletindo um dos estilos gerenciais. A fim de validar as alternativas elaboradas, isto é, verificar se elas estavam realmente refletindo os estilos que supostamente deviam medir, elas foram classificadas por 20 chefes de acordo com as descrições dos três estilos. Só foram mantidas as alternativas que obtiveram a mesma classificação dentro de um dos três estilos, de pelo menos 14 chefes, o que satisfaz a um critério de significância estatística igual a  $p < 0,05$ . Algumas alternativas precisaram ser reformuladas e novamente classificadas, até satisfazer o critério fixado.

Uma análise semântica dos itens do AEG foi realizada com o propósito de assegurar sua correta compreensão, bem como evitar ambigüidade na sua formulação, através de sua aplicação, em uma amostra de 10 chefes, cuja faixa de escolaridade variava do curso médio ao superior. Após o seu preenchimento pelos entrevistados foram realizadas duas entrevistas com grupos de cinco pessoas, quando foi solicitado aos entrevistados que lessem cada item e verbalizassem o seu conteúdo com suas próprias palavras. Os itens que apresentaram qualquer divergência na sua interpretação foram reformulados com a ajuda desses entrevistados. As instruções do questionário também foram submetidas ao mesmo processo de análise.

A amostra utilizada para validação do AEG inclui 94 indivíduos exercendo funções de chefia. A tabela 1, apresentada a seguir, mostra as características da amostra. A faixa média de idade esteve em torno de 37

anos e três meses. Cerca de 50% dos entrevistados são procedentes da região Sudeste. O tempo médio de serviço na atual organização foi igual a 10 anos e cinco meses. A maior parte dos entrevistados era do sexo masculino.

#### 4. RESULTADOS

A fim de aprovar os itens do questionário de avaliação de estilos gerenciais e levantar as suas dimensões básicas, foi realizada uma análise fatorial, utilizando-se o método dos componentes principais, com rotação ortogonal varimax [Harman (4)]. Os resultados dessa análise são apresentados sumariamente na tabela 2, mostrada logo a seguir. De acordo com essa tabela, a intercorrelação dos 36 itens iniciais do AEG produziu um total de 11 fatores, todos capazes de explicar pelo menos 2,5% da variância total do conceito de estilos gerenciais.

Tabela 2

Fatores resultantes da análise fatorial do AEG

N.º de itens	N	Fatores com <i>eigenvalue</i> $\geq 1,00$	Fatores com $\sigma^2 \geq 2,50$	$\sigma^2$ total explicada
36	94	11	11	69,60

Os itens aprovados foram então determinados conforme os critérios sugeridos por Pasquali e outros (7). Dos 36 itens iniciais do questionário, três foram eliminados, ou por não apresentarem carga fatorial importante nos fatores detectados, ou por possuírem carga fatorial elevada (de mesmo sinal), em mais de um fator. A análise dos fatores resultou ainda na eliminação de mais seis itens, devido a rejeição de cinco fatores, por não congregarem o mínimo de três itens com carga fatorial relevante. A tabela 3, vista

29

Tabela 1

Características da amostra

Variáveis	Níveis	f	%	Variáveis	Níveis	f	%	Variáveis	Níveis	f	%	Variáveis	Níveis	f	%
Sexo	Sem resposta	9	9,6	Idade/Anos	Sem resposta	2	2,0	Naturalidade/ Região	Sem resposta	9	9,6	Tempo de serviço na empresa/anos	Sem resposta	4	4,3
	Masculino	56	59,5		20 - 25	3	3,3		Norte	—	—		0 - 3	19	20,4
	Feminino	29	30,9		26 - 30	13	13,8		Nordeste	21	22,3		3,1 - 6	13	13,8
				M = 37 anos e 3 meses	31 - 35	25	26,5	Centro-			M = 10 anos e 5 meses	6,1 - 9	8	8,5	
				36 - 40	20	21,2	Oeste	12	12,8	9,1 - 12	18	19,0			
				41 - 45	14	14,8	Sul	5	5,3	12,1 - 15	7	7,5			
				46 - 50	11	11,8	Sudeste	47	50,0	15,1 - 18	15	15,9			
				51 - 55	3	3,3				DP = 7 anos e 2 meses	18,1 - 21	6	6,4		
				56 - 60	3	3,3				21,1 - 24	2	2,1			
										+ de 24	2	2,1			

Estilos gerenciais

abaixo, mostra a situação final do AEG após a seleção dos seus itens.

Tabela 3

Fatores retidos após a seleção dos itens do AEG

N.º de itens	N.º de fatores	$\sigma^2$ % total explicada
25	6	47,18

Como se pode ver na tabela acima, após a escolha dos itens válidos, foram mantidos apenas seis fatores, que respondem por uma variância explicada de 47,18% da variância total do conceito de estilos gerenciais, compreendendo um total de 25 itens. Foi então calculada a média fatorial e o desvio-padrão fatorial para cada um dos fatores que permanecerem.

O passo seguinte foi a interpretação dos fatores do AEG baseada na análise semântica e no significado psicológico do conteúdo de seus itens. A média fatorial foi utilizada para determinar o estilo predominante na amostra, com respeito a cada fator. A escala que variava de um a três foi dividida em três partes iguais de modo que: a) a faixa de 1 a 1,66 correspondeu ao estilo centrado no gerente; b) a faixa de 1,67 a 2,33 representou o estilo descentralizado; c) a faixa de 2,34 a 3 refletiu o estilo centrado no funcionário.

A tabela 4, vista a seguir, apresenta os resultados referentes ao fator I. Este fator explica 9,03% da variância total do conceito de estilos gerenciais e parece estar determinando a dimensão *coordenação*. O conteúdo de seus itens caracteriza uma atitude do gerente em relação à maneira como aproveita sugestões, utiliza as reuniões e dirige os trabalhos em equipe. A média fatorial de 1,64 indica que os chefes têm uma ligeira preferência pelo estilo centrado no gerente nesta dimensão, isto é, eles tendem a colocar a responsabilidade pela coordenação sobre si mesmos.

Na tabela 5, mostrada a seguir, estão incluídos os dados relativos ao fator II. Este fator explica 11,39% da variância total do conceito de estilos gerenciais. As respostas dos chefes neste fator refletem o acúmulo de atribuições que eles têm sobre seus ombros. O fator parece representar o conceito de centralização. A média fatorial de 1,70 indica que os chefes estudados apresentam uma pequena preferência pela descentralização de suas responsabilidades, ou seja, preferem que as atribuições do setor sejam divididas com seus subordinados.

A tabela 6 indica os resultados relacionados com o fator III, que explicam 6,06% da variância total do conceito de estilos gerenciais. A interpretação psicológica do conteúdo de seus itens reflete a extensão em que o chefe define e reestrutura o seu papel e o de seus subordinados, para a consecução dos objetivos de seu setor. Este fator parece caracterizar o grau do papel ativo do chefe com relação ao planejamento, produção de novas idéias, avaliação e execução do traba-

Tabela 4

Fator I: carga fatorial, média e desvio-padrão dos itens

Itens	Descrição	Carga	Média	DP
31	Quando durante uma reunião são apresentadas sugestões sobre o desenvolvimento dos trabalhos do setor: ( ) considero apenas sugestões que me parecem úteis ( ) considero todas as sugestões que, através do consenso da equipe, são avaliadas como úteis ( ) considero todas as sugestões que os meus funcionários avaliaram como úteis, independentemente de minha opinião a respeito	0,73	1,86	0,59
6	Geralmente eu utilizo as reuniões para: ( ) comunicar decisões de como fazer o trabalho ( ) obter informações de como deve ser desenvolvido o trabalho ( ) que, através do consenso da equipe, se estabeleça a maneira de como desenvolver o trabalho	0,70	1,77	0,54
3	Durante os trabalhos em equipe: ( ) coloco-me na função de coordenador dos trabalhos ( ) deixo que a coordenação se faça através da auto-regulação das contribuições de todos os elementos da equipe ( ) deixo que um dos funcionários assuma a coordenação dos trabalhos	0,66	1,43	0,54
30	No que diz respeito à coordenação dos trabalhos do setor: ( ) cabe a um dos funcionários a coordenação dos esforços da equipe, para que os objetivos sejam atingidos ( ) cabe a mim a coordenação dos esforços da equipe, para que os objetivos sejam atingidos ( ) cabe a todos os elementos da equipe a responsabilidade de coordenar os esforços para que os objetivos sejam atingidos.	0,59	1,47	0,56
mf=1,64 f=0,48				

Tabela 5

Fator II: carga fatorial, média e desvio-padrão dos itens

Itens	Descrição	Carga	Média	DP
18	Considero que os planos do trabalho do meu setor são feitos: ( ) 90% por mim ( ) 90% por toda equipe de trabalho ( ) 90% pelos funcionários	0,79	1,73	0,49
22	Considero que em termos das avaliações do trabalho realizadas pelo meu setor: ( ) 90% são feitas por mim ( ) 90% são feitas por toda a equipe de trabalho ( ) 90% são feitas pelos funcionários	0,71	1,76	0,50
20	O plano de trabalho de meu setor é feito: ( ) pela equipe de trabalho, tendo em vista o que deverá ser atingido durante o ano ( ) pelos funcionários, desde que serão eles que executarão o plano ( ) por mim, tendo em vista os objetivos que deverão ser atingidos durante o ano	0,64	1,71	0,54
28	Considero que os problemas do meu setor são: ( ) 90% resolvidos por mim ( ) 90% resolvidos por meus funcionários ( ) 90% resolvidos por toda a equipe de trabalho	0,60	1,75	0,51
14	Eu considero que em meu setor: ( ) 90% das decisões são tomadas por mim ( ) 90% das decisões são tomadas em grupo ( ) 90% das decisões são tomadas pelos funcionários	0,55	1,53	0,50
mf=1,70 f=0,38				

lho. O fator parece determinar a dimensão *estruturação*. A média fatorial de 1,80 indica que os chefes analisados apresentam, neste fator, uma certa preferência pelo estilo descentralizado. Isto significa dizer que os chefes são favoráveis à participação dos funcionários no tocante a definição de papéis setor.

Tabela 6

Fator III: carga fatorial, média e desvio-padrão dos itens

Itens	Descrição	Carga	Média	DP
25	Considero que, em relação às sugestões que recebo dos funcionários: ( ) 90% são colocadas inevitavelmente em prática, sem que haja nenhuma discussão ( ) 90% são discutidas por toda a equipe de trabalho, para que possam ser ou não colocadas em prática ( ) 90% são rejeitadas	-0,79	2,00	0,33
7	Quando você avalia o desempenho de seus funcionários: ( ) reúno os funcionários para que todos tenham a oportunidade de discutir sobre os aspectos de seu desempenho ( ) atribuo os pontos, baseado na minha percepção sobre o funcionário ( ) deixo que cada um, no momento que achar adequado, se auto-avale	-0,50	1,54	0,65
26	Quando você tem que planejar uma atividade: ( ) reúno os funcionários e deixo que eles cheguem ao seu próprio plano, já que irão executá-lo ( ) reúno os funcionários e trabalhamos juntos até que o plano seja elaborado ( ) reúno os funcionários para que deem algumas sugestões, e logo após elaboro um plano	-0,49	1,74	0,51
36	Durante a fase de execução de atividades: ( ) não participo da execução, porém, fico à disposição para qualquer esclarecimento ( ) participo ativamente, executando algumas tarefas ( ) participo da execução de todas as tarefas, mesmo que já tenham sido anteriormente distribuídas entre os funcionários	-0,49	1,82	0,44
24	Durante a fase de execução das atividades dos funcionários: ( ) interiro muitas vezes, mostrando como devem executar a atividade ( ) interiro muito pouco, o suficiente para discutir algum problema que surja ( ) não interiro, apenas tomo conhecimento quando a atividade é finalizada	-0,44	1,76	0,50

mf=1,80 σf=0,23

Na tabela 7 são vistos os resultados concernentes ao fator IV. Este fator explica 5,77% da variância total do conceito de estilos gerenciais. A análise semântica do conteúdo de seus itens reflete como se comportam os chefes frente ao processo decisório. Os itens referem-se à atitude do chefe com respeito a diferenças de opiniões e divergências quanto a decisões tomadas entre ele e seus subordinados. O fator parece representar a dimensão *decisão*. As respostas dos entrevistados a este fator mostram em que grau eles, enquanto chefes, detêm em suas mãos as decisões do setor. A média fatorial de 1,86 reflete a preferência dos chefes analisados pelo estilo descentralizado, no que se refere a esta dimensão. Em outras palavras, eles preferem que as decisões sejam fruto do consenso entre chefe e funcionário.

Tabela 7

Fator IV: carga fatorial, média e desvio-padrão dos itens

Itens	Descrição	Carga	Média	DP
17	Durante uma reunião de equipe: ( ) concordo com as opiniões alheias e evito tomar partido ( ) defendo minhas idéias, mesmo que por vezes tenha que pisar nos calos dos outros ( ) participo ativamente, como qualquer outro elemento da equipe, procurando idéias que resultem em consenso	0,71	1,90	0,36
33	Quando discordo de meus funcionários a respeito de uma decisão: ( ) procuro outro momento para que a equipe possa discutir o assunto e chegar a um consenso ( ) reafirmo minha posição e tomo a decisão ( ) abro mão de minha opinião e deixo que a dos funcionários prevaleça	0,50	1,78	0,42
27	Depois do planejamento estabelecido, os funcionários: ( ) têm total autonomia para desenvolver as atividades de maneira que lhes parecer melhor ( ) têm uma flexibilidade relativa dentro do planejamento estabelecido, o que lhes permite opções um pouco diferentes ( ) têm que seguir o planejamento, tal e qual ele estava previsto	0,44	1,88	0,64

mf=1,86 σf=0,29

A tabela 8, apresentada a seguir, mostra os resultados referentes ao fator V. Este fator contribuiu com a explicação de 9,00% da variância total do conceito de estilos gerenciais. A análise semântica do conteúdo de seus itens reflete a atitude do chefe frente a situações

31

Tabela 8

Fator V: carga fatorial, média e desvio-padrão dos itens

Itens	Descrição	Carga	Média	DP
1	Quando tenho que tomar uma decisão sobre um assunto que afeta o departamento como um todo: ( ) analiso o problema e tomo a decisão ( ) apresento o problema para a equipe de trabalho e juntos tomamos uma decisão ( ) apresento o problema para a equipe de trabalho e peço que comunique sua decisão	-0,72	1,84	0,39
4	Quando os funcionários propõem novos métodos de execução das tarefas: ( ) aceito as sugestões e as coloco em prática ( ) oriento-os no sentido de apresentarem de maneira justificada a sugestão, para que eu possa decidir sobre ela ( ) discutimos em grupo a viabilidade da nova técnica e, em função disto, decidimos se deverá ou não ser utilizada	-0,70	1,89	0,50
5	Quando um novo trabalho está para ser iniciado: ( ) apresento aos funcionários os objetivos que deverão ser atingidos e deixo que eles elaborem o plano de execução do trabalho ( ) verifico os objetivos que deverão ser atingidos e traço um plano de execução do trabalho ( ) apresento aos funcionários os objetivos que deverão ser atingidos e juntos elaboramos os planos de execução do trabalho	-0,57	1,71	0,58

mf=1,82 σf=0,36

novas e suas sugestões para superá-las. O fator parece medir o conceito da *criatividade*. A média fatorial de 1,82 indica a preferência dos chefes pela descentralização dentro desta dimensão. Ou seja, eles acreditam que tanto o chefe quanto os funcionários devem fazer contribuições criativas para o desenvolvimento do trabalho do setor.

Finalmente, na tabela 9, são apresentados os dados relativos ao fator VI, que explica 5,93% da variância total do conceito de estilos gerenciais. A interpretação psicológica do conteúdo de seus itens demonstra a atitude do chefe face a situações de tensão, expressa através da divergência de opiniões, desobediência no planejamento previsto e conflitos. O fator parece representar o conceito de *resolução de conflitos*. As respostas a este fator refletem como os chefes preferem agir face a situações conflitivas. A média fatorial de 1,75 denota uma certa preferência dos chefes analisados pelo estilo descentralizado, no que respeita a este

Tabela 9  
Fator VI: carga fatorial, média e desvio-padrão dos itens

Itens	Descrição	Carga	Média	DP
9	Quando não consigo, de imediato, um consenso entre as minhas idéias e a de meus funcionários durante uma reunião: ( ) abro mão de minha idéia e aceito a opinião de meus funcionários ( ) determino a solução que mais me convence no momento ( ) procuro marcar outra reunião, tomando o cuidado de que todos examinem melhor o problema	-0,67	1,81	0,51
13	A minha atitude frente à avaliação dos trabalhos do meu setor é a de: ( ) deixar que os funcionários se reúnam e, através da análise de qualidade do trabalho, verifiquem onde e como se pode melhorar ( ) reunir-me com os funcionários e, através de análise de qualidade do trabalho, verificar onde e como se pode melhorar ( ) mostrar aos funcionários a minha apreciação sobre a qualidade do trabalho, indicando onde e como se pode melhorar	-0,65	1,68	0,49
8	Quando constato que a programação das atividades não está sendo cumprida dentro do planejamento previsto: ( ) deixo que a equipe de trabalho analise a situação e me apresente uma solução corretiva para o problema ( ) reúno todos os funcionários para que possamos analisar o problema e propor uma solução ( ) examino a situação, procurando identificar as causas e, a partir daí, proponho uma solução corretiva para o problema	-0,62	1,57	0,53
29	Quando tenho um conflito dentro do meu departamento: ( ) procuro identificar as causas do conflito e eliminá-lo ( ) solicito aos meus funcionários que identifiquem as suas possíveis causas e me apresentem uma solução para o problema ( ) convoco os funcionários para uma reunião, onde, juntos, diagnosticamos o conflito e apresentamos alternativas de solução	-0,60	1,70	0,60
15	Quando recebo, de meus funcionários, uma sugestão a respeito de como agir em um determinado assunto: ( ) aceito-a imediatamente ( ) não costumo aceitar este tipo de sugestão ( ) discuto a sugestão com os funcionários e juntos analisamos se é válida ou não.	-0,56	1,99	0,18

mf=1,75 sf=0,30

fator. Elas parecem esperar que a solução de conflitos seja obtida através da contribuição tanto do chefe quanto dos funcionários.

## 5. DISCUSSÃO

Um dos critérios usados na seleção dos itens do AEG foi o de pureza fatorial, ou seja, os itens só deviam possuir carga fatorial importante em apenas um fator. Além disso, todos os itens selecionados apresentaram uma carga fatorial de pelo menos  $\pm 0,40$ , o que garante uma variância comum ao fator bastante significativa [Pasquali e outros (7)] e, conseqüentemente, assegura uma alta validade fatorial para o instrumento.

Com relação à validade de conteúdo do AEG, os procedimentos cuidadosos do processo sistemático de elaboração dos itens do questionário garantiram, sem dúvida, a necessária e significativa representatividade dos aspectos essenciais inerentes ao conceito de estilos gerenciais, conforme proposto por Tannenbaum e Schmidt (10). Além disso, as situações formuladas, com base na literatura pertinente e outros instrumentos, refletem adequadamente casos comuns e suficientemente gerais do contexto da função de chefia e supervisão.

Ademais, as alternativas de resposta para cada situação foram formuladas com base nas descrições dos estilos gerenciais puros e foram depois verificadas e reformuladas através da análise crítica de indivíduos exercendo funções gerenciais. Cabe também assinalar que os itens AEG foram submetidos a uma análise semântica, de modo a assegurar a sua correta compreensão. E, finalmente, o instrumento foi validado, estatisticamente, através da análise fatorial de seus itens.

Quanto à precisão do AEG, esta foi determinada através do método *Splithalf* por fator. Os itens de cada fator emparelhados em termos de grandeza decrescente das cargas fatoriais. O coeficiente de correlação, entre as duas metades do instrumento, foi calculado pela fórmula de Pearson [Guilford (3)] e resultou em 0,94. Uma vez que nem todos os itens tinham sido considerados, porquanto o emparelhamento das duas metades deixa, geralmente, alguns itens de fora, foi calculado o coeficiente, corrigido através da fórmula de Spearman-Brown [Guilford (3)], resultando num índice de fidedignidade igual a 0,98, valor altamente significativo que garante alto grau de precisão do questionário.

## 6. CONCLUSÃO

Dos 11 fatores obtidos inicialmente através da análise fatorial do AEG, seis preencheram os critérios adotados [Pasquali e outros (7)] e foram, conseqüentemente, mantidos. A maioria dos 36 itens originais, a saber, 25 itens, que representam 69% da quantidade inicial, foi mantida. Todos os itens explicaram cada um, pelo menos, 16% da variância do fator. Com relação à variância total explicada sobre conceito de esti-

los gerenciais, verificou-se que, após a seleção dos itens válidos, ficou reduzida de 69,6% para 47,18%, redução esta bastante pequena se for considerado que foi causada pela eliminação de cinco fatores (45% da total).

Tabela 10

Sumário dos fatores do conceito de estilos gerenciais

Fator	Caráter	% da $\sigma^2$	Interpretação	Atribuição
I	Unipolar	9,03	Coordenação	1,64
II	Unipolar	11,39	Centralização	1,70
III	Unipolar	6,06	Estruturação	1,80
IV	Unipolar	5,77	Decisão	1,86
V	Unipolar	9,00	Criatividade	1,82
VI	Unipolar	5,93	Resolução de conflitos	1,75

No que diz respeito ao conteúdo fatorial do conceito de estilos gerenciais observa-se, através do exame da tabela 10, que todos os seis fatores encontrados são unipolares e que, com exceção do fator I, coordenação, todos receberam atribuição escalar compreendida na faixa de 1,67 a 2,33. Isto equivale dizer que os entrevistados da amostra estudada, 94 chefes, apresentaram uma nítida preferência pelo estilo gerencial descentralizado, na maioria das dimensões. Mas esta preferência, apesar de nítida, parece ser, contraditoriamente, hesitante, a julgar-se pelas pequenas diferenças existentes entre as médias fatoriais e o ponto da escala (1,67) que demarca a fronteira entre os estilos centralizados no chefe e descentralizado.

Concluindo, o AEG é apresentado aqui como um instrumento para avaliação de estilos gerenciais. Ele possui as necessárias qualidades de um adequado instrumento de medida. Quiçá venha contribuir para o

desenvolvimento de futuros trabalhos, tanto de pesquisa quanto de intervenção psicossocial, no contexto da função de chefia e de liderança.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bass, B. M. *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York, Harper & Row, 1960.
2. Blake, R. R. & Mouton, J. S. *Desenvolvimento organizacional grid*. Rio de Janeiro, Concisa, 1974.
3. Guilford, J. P. *Psychometric methods*. 2. ed. New York, McGraw-Hill, 1954.
4. Harman, H. H. *Modern factor analysis*. 2 ed. Chicago, The University of Chicago Press, 1967.
5. Harvey, J. B. & Williams, M. *Avaliação de estilos gerenciais*. Rio de Janeiro, Ceplon, 1973.
6. Katz, D. & Kahn, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1973.
7. Pasquali, L.: Araújo, J. M. A. & Costa, M. T. P. M. *O Pai e a mãe na opinião dos filhos; validação de um instrumento de medida de atitudes*. Brasília, UnB, 1977.
8. Reddin, W. J. *Eficácia gerencial*. São Paulo, Atlas, 1976.
9. Tannenbaum, R. *Liderança e organização*. São Paulo, Atlas, 1972.
10. Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. How to chose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, mar./abr., 1958.