Estilo gerencial*

MARIA ALICE D'AMORIM**

1. Introdução; 2. Método; 3. Resultados; 4. Discussão.

Há alguns anos, a psicologia organizacional tem se preocupado com o fenômeno da liderança com enfoque no estilo gerencial e especialmente no que se refere às relações superior-subordinado. O questionário de estilo de gerência de pessoal (QEGP), de Bordeleau, foi adaptado e utilizado com estudantes de ambos os sexos, tendo ou não experiência prévia de trabalho. As mulheres apresentaram mais preocupação com a eqüidade, a flexibilidade no uso da autoridade e a cordialidade nas relações superior-subordinado. Os sujeitos sem experiência prévia de trabalho valorizaram mais a preocupação com a imparcialidade e a flexibilidade no uso da autoridade, enquanto aqueles que trabalhavam no momento deram mais importância às relações suportivas no trabalho. Novas pesquisas são necessárias para verificar a capacidade de discriminação do instrumento no caso de variáveis mais complexas.

1. Introdução

No âmbito da psicologia social básica, o fenômeno da liderança tem interessado de modo especial aos pesquisadores nos últimos 30 anos. As inúmeras teorias acerca deste tema podem ser agrupadas segundo três perspectivas. Algumas delas focalizam os traços físicos e psicológicos que tornam o indivíduo diferente dos demais e o fazem assumir um papel de relevo no seu ambiente. Outras, visam descrever o tipo de comportamento a ser aprendido por aqueles que desejam obter ascendência sobre os demais. Finalmente, várias teorias buscam, nos fatores situacionais, a explicação para o surgimento das pessoas cuja influência é significativa.

Na esfera da atividade organizacional, as teorias clássicas consideram como tarefas típicas da liderança gerencial a formulação da política empresarial e das estratégias necessárias a sua implantação (Miner, 1978; Newman & Warren, 1978). O enfoque empírico investiga o comportamento cotidiano do gerente, em seu papel de líder, e considera como elemento específico de sua atuação manter o equilíbrio nas inter-relações, fornecendo informações e exercendo o poder de árbitro

* Artigo apresentado à Redação em 14.7.88.
**Da Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia. (Endereço da autora: SQN 205 – Bloco L, ap. 506 – 70.843 – Brasília, DF.)

nos conflitos emergentes. Uma terceira perspectiva vê a liderança gerencial como um processo contínuo de diagnóstico e ação, envolvendo a rápida percepção dos problemas, suas implicações e, principalmente, a introdução das mudanças necessárias a sua solução (Nadler, Hackman & Lawler, 1979).

Nos últimos anos, a liderança gerencial tem sido vista como um fenômeno complexo, composto por três elementos básicos: o líder, a situação e o grupo (Hersey & Blanchard, 1972). Este enfoque se opõe ao ponto de vista tradicional, normativo, que defende a eficácia de um estilo específico de liderança a ser aprendido. Segundo Bordeleau (1985), a liderança deve ser considerada como um macrossistema contendo três microssistemas de entrada, um sistema de tranformação e um de saída.

O sistema descrito na figura 1 incorpora, segundo o seu autor (Bordeleau, 1985), uma série de visões parciais da liderança; o enfoque centrado nos traços da personalidade está representado nos microssistemas de entrada 1 e 2 e o enfoque comportamental, no sistema de transformação. Finalmente, a perspectiva situacional permeia os microssistemas de entrada 2 e 3 e os sistemas de transformação e de saída. Um dos aspectos importantes das relações superior-subordinado, no modelo dinâmico de liderança, é o da retroalimentação, fornecida pelo superior ao subordinado acerca de sua *performance* nas tarefas que lhe são confiadas. Pesquisas recentes têm abordado a influência da retroalimentação na produtividade e no interesse intrínseco pela tarefa (Jablin, 1979; Harackiewicz & Larson, 1986; Pincus, 1986).

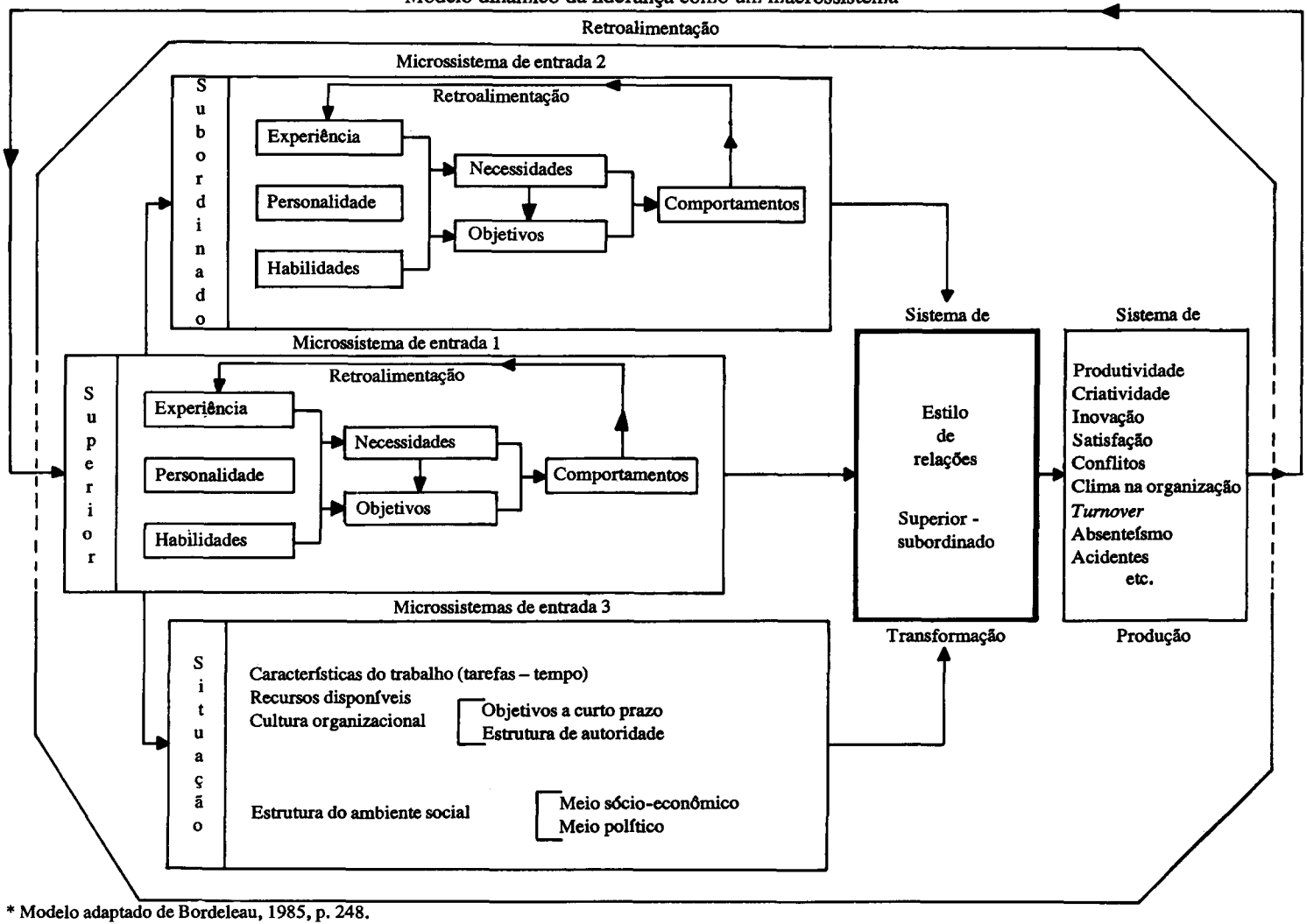
Alguns estudos têm sido realizados, ligando traços específicos de personalidade aos estilos de liderança autocrática e democrática, afirmando que o primeiro tipo está negativamente associado aos traços de independência e de empatia em relação aos problemas alheios e positivamente à alta necessidade de realização e à agressividade; no caso da liderança democrática, as relações seriam inversas (Rosenfeld & Plax, 1975). Siegel (1972) afirma que os gerentes apegados às regras e com pouca consideração para com os subalternos são pessoas voltadas para si mesmas, com dificuldades de perceber e interpretar as características situacionais; os gerentes voltados para o exterior, preocupados em compreender as pessoas e as situações são, em geral, mais flexíveis em relação às normas.

No enfoque comportamental, o interesse volta-se para o que o gerente faz e não para o que ele é; esta posição tem como pressuposto a afirmação de que o gerente eficiente age de modo diverso do ineficiente. O essencial, nesta visão, consiste em identificar este comportamento específico e ensiná-lo a todos os gerentes; daí a importância da descrição minuciosa das atividades diárias (Blake & Mouton, 1982).

As teorias situacionais baseiam-se na capacidade cognitiva do gerente, que o leva a analisar a realidade, tanto do ponto de vista dos recursos humanos de que dispõe, como dos elementos financeiros, materiais ou informacionais que poderão influir sobre suas decisões, levando-o a alcançar ou não os seus objetivos (Vroom & Yetton, 1973). Entre os autores desta corrente, destaca-se o trabalho de Fiedler (1972), que condiciona o sucesso do gerente a três fatores: relações com os subordinados, estruturação das tarefas e uso do poder (Oskamp. 1984; Sorrentino & Field, 1986).

A contribuição de Bordeleau (1985) consiste no destaque dado à relação superior-subordinado, descrevendo-a como o produto de dois microssistemas iguais, funcionando ambos a nível cognitivo e emocional e utilizando os mesmos processos de retroalimentação que irão levá-los a novas necessidades e os impelirão a

Figura 1
Modelo dinâmico da liderança como um macrossistema*



* Modelo adaptado de Bordeleau, 1985, p. 248.

objetivos diversos dos anteriores, num processo contínuo de renovação. Assim, para Bordeleau, é especialmente relevante o estudo dos antecedentes do estilo gerencial; visando este tipo de questionamento, ele elaborou o questionário de estilo de gerência de pessoal (QEGP) (Bordeleau 1977*a* e 1977*b*).

O presente estudo visa verificar a aplicabilidade do instrumento no Brasil, já que o seu pressuposto acerca da interação líder, grupo e situação implica possíveis adaptações do mesmo no caso de mudança importante em algum de seus três elementos básicos. O perfil do gerente dado pelo QEGP permanece o mesmo; porém, o grupo de respondentes e a situação sofreram alterações. Como se trata de um estudo-piloto, não foram elaboradas hipóteses.

2. Método

2.1 Sujeito

Responderam ao instrumento 417 jovens, sendo 175 homens (41,9%) e 242 mulheres (58,0%), cuja média de idade era de 25,5 anos com um desvio-padrão de 5,2 anos. Os sujeitos estavam divididos em dois subgrupos: 259 (62,1%) não tinham experiência de trabalho e 158 (37,8%) trabalhavam no momento da coleta dos dados. A proporção entre os sexos era a mesma para os dois subgrupos.

2.2 Instrumento

Foi utilizado o QEGP (Bordeleau, 1977*a* e 1977*b*), que avalia o estilo gerencial proposto pelo autor, pedindo aos sujeitos que assumam o papel de um bom gerente. O QEGP tem como pressuposto uma visão comportamental-situacional da liderança gerencial, ligando-a predominantemente à relação superior-subordinado. Em sua construção, o QEGP teve por base entrevistas, com pessoas de 18 a 60 anos trabalhando em atividades variadas, que forneceram exemplos de comportamentos típicos de vários tipos de superiores. Uma análise de conteúdo deste material forneceu as dimensões a serem incluídas no instrumento, assegurando-lhe o necessário embasamento empírico. Seis dimensões foram assim obtidas: *status*, integridade, competência, sociabilidade, relações interpessoais e interesse em ajudar o desenvolvimento do subordinado, sendo cada uma delas definida de modo a estabelecer os seus limites. Assim, o *status* se refere ao uso da autoridade para salvar o prestígio pessoal; a integridade abrange a honestidade no exercício do seu papel e a imparcialidade no tratamento dos subordinados; a competência significa o conhecimento, por parte do superior, do trabalho executado pelos subordinados e suas habilidades de planificação e organização; a sociabilidade envolve a disponibilidade para discutir com os subordinados seus problemas não-relacionados ao trabalho, como meio de estabelecer um contato pessoal; as relações interpessoais se referem à política assumida pelo superior quanto ao trabalho de equipe, à participação do grupo nas decisões, ao tipo de supervisão e avaliação dos subordinados. Finalmente, o interesse pelo desenvolvimento do subordinado está ligado à política do gerente acerca de treinamento e promoção dos subordinados.

Após a definição das seis dimensões, Bordeleau e seus colaboradores escolheram 185 afirmações como as que melhor exprimiam estas dimensões e as apresentaram a 591 respondentes numa avaliação inicial do instrumento. Este grupo era composto de 77,2% de homens e 22,8% de mulheres, com idade média de 27,4 anos e desvio-padrão de 8,2 anos. Dele faziam parte estudantes universitários

(37,7%), sendo os 62,9% restantes distribuídos entre gerentes na administração pública privada, profissionais liberais, professores, pessoal de escritório, vendedores e policiais, com escolaridade média de 13,8 anos e desvio-padrão de 2,3 anos.

As 185 afirmações estavam assim distribuídas entre as seis dimensões acima descritas; *status* (25), integridade (30), competência (27), sociabilidade (27), relações interpessoais (53) e interesse pelo desenvolvimento do subordinado (23). Uma análise de cachos (*cluster analysis)* permitiu a construção de escalas em redor das afirmações-chave. O cálculo das correlações entre as escalas e as afirmações não incluídas em qualquer uma delas levou os autores a recuperarem algumas delas. Foram finalmente conservadas 75 afirmações distribuídas em nove escalas. Estas, por sua vez, agrupam-se em três fatores. As escalas preocupação com a imparcialidade (PIM), com sete itens e interesse pelo desenvolvimento do subordinado (IDS), com seis itens, formam o fator eqüidade (EQUI), que mede a objetividade das relações superior-subordinado que caracteriza o estilo gerencial em questão.

As escalas acima descritas consistem nas afirmações cujas correlações intragrupo são iguais ou superiores a 0,20, critério que embora seja considerado baixo pelo autor, permitiu que todos os itens contribuíssem para o aumento do coeficiente de fidedignidade das escalas. A combinação destes dois critérios determinou a escolha de 75 itens que compõem as nove escalas. A fidedignidade interna de cada escala foi medida através do coeficiente α de Crombach, tendo o mais baixo, o da escala PIM, alcançado 0,73 e o mais alto, o da escala RAS, atingido 0,84.

As noves escalas e seu respectivos itens podem ser vistas na tabela 1.

Tabela 1

Fatores, escalas e itens do QEGP

Escalas	Itens	Total	Fatores
PIM	21, 32, 39, 45, 59, 60, 68	07	EQUI
IDS	02, 28, 49, 54, 56, 58	06	EQUI
UFS	19, 33, 38, 62, 63, 64, 66, 67	08	EFAU
SCF	18, 29, 30, 31, 47, 72, 73, 75	08	EFAU
CTS	01, 05, 09, 11, 37, 46, 52, 53	08	EFAU
BPS	03, 04, 08, 12, 13, 15, 43, 44, 61	09	RISU
RAS	16, 23, 40, 50, 51, 69, 70	07	RISU
DTE	06, 07, 14, 17, 20, 24, 26, 27, 35, 55, 71	11	RISU
RST	10, 22, 23, 34, 36, 41, 42, 48, 57, 65, 73	11	RISU
TOTAL		75	

2.3 Procedimento

O QEGP, em sua versão original francesa, foi adaptado para o português pelo método de tradução-retradução, por pessoas cujo idioma materno era o francês, sendo muito alto o nível de exatidão obtido na retradução para a língua original.*

* A autora agradece a disponibilidade das Profs. Annik R. Fonseca e Mariela Tamayo, que assumiram esta parte da pesquisa.

Em uma primeira etapa, o instrumento foi aplicado a 40 sujeitos para verificar a clareza dos itens, e pequenas modificações foram efetuadas na sua redação. O questionário foi, a seguir, aplicado individualmente aos sujeitos, segundo as instruções do original, que pedem ao respondente para indicar o seu nível de concordância com os itens numa escala de seis pontos, com o valor 1, significando desacordo total e 6, uma aceitação integral das descrições de comportamentos a serem realizados por um "bom líder". As instruções completas e os itens podem ser vistos no anexo 1. Antes de cada item foi, posteriormente à aplicação, colocada a sigla da escala à qual ele pertence. Como diversos itens apresentam forma negativa, são calculados os escores das escalas a partir dos dados brutos, de acordo com as fórmulas exemplificadas no anexo 2. As nove escalas tornam-se, assim, positivas.

3. Resultados

3.1 Fidedignidade do instrumento

Foi analisada através do coeficiente α de Crombach. Este índice verifica o nível de homogeneidade das escalas, demonstrando se elas medem um universo específico do contínuo das reações superior-subordinado.

Tabela 2

Coeficiente de fidedignidade interna das escalas-valores de *alpha*

Escalas	Canadenses N=591	Brasileiros N=417
PIM - Preocupação com a imparcialidade	0,73	0,774
IDS – Interesse pelo desenvolvimento dos subordinados	0,74	0,773
UFS – Utilização flexível do *status*	0,80	0,703
SCF – Supervisão e controle flexíveis	0,76	0,626
CTS – Conhecimento do trabalho dos subordinados	0,80	0,626
BPS – Boa-vontade face aos problemas dos subordinados	0,81	0,693
RAS – Abertura à discussão e trabalho em equipe	0,84	0,676
DTE – Relações amigáveis com os subordinados	0,83	0,764
RST – Relações suportivas no trabalho	0,83	0,707

Os níveis de fidedignidade das escalas são, de modo geral, inferiores aos obtidos por Bordeleau (1977*a*, 1977*b*). Entretanto, os níveis obtidos com os fatores eqüidade (0,855), exercício flexível da autoridade (0,795) e redações interpessoais com os subordinados (0,878) podem ser considerados bons.

3.2 Correlações entre as escalas de cada um dos três fatores

Foram calculadas as correlações de Pearson para as escalas que compõem os três fatores do QEGP, podendo ser vistos na tabela 3.

Tabela 3

Correlações entre as escalas integrantes de cada fator

Escalas	Escalas								
	PIM	IDS	UFS	SCF	CTS	BPS	RAS	DTE	RST
PIM	——								
IDS	0,639*	——							
UFS			——						
SCF			0,536*						
CTS			0,299*	——					
BPS				0,320*	——	——			
RAS						0,462*	——		
DTE						0,398*	0,616*	——	
RST						0,501*	0,447*	0,486*	——

* = p=0,000.

Os resultados podem ser vistos na tabela 4

Tabela 4

Correlações entre os fatores e a escala em geral

FATORES	FATORES			
	EQUI	EFAU	RISU	GERAL
EQUI	——			0,899*
EFAU	0,402*	——		0,610*
RISU	0,389*	0,073	——	0,584*

* = p = 0,000.

As correlações obtidas entre as nove escalas foram, em geral, equivalentes às conseguidas pelo autor, superiores para as escalas integrantes dos fatores EQUI e EFAU e um pouco inferiores no caso daquelas pertencentes ao fator RISU. As correlações entre os fatores foram mais altas no estudo brasileiro, sendo a correlação entre EFAU e RISU igualmente não-significativa no estudo canadense. Finalmente, as correlações entre os fatores e a escala global foram inferiores às canadenses para EFAU (0,68) e RISU (0,67); no caso de EQUI (0,80), o resultado obtido no presente estudo foi superior.

Os dados, de um modo geral, parecem demonstrar a permanência das qualidades psicométricas do instrumento: a questão de sua adaptabilidade a sujeitos brasileiros foi ainda testada através da busca de discriminações segundo o sexo e a situação de trabalho dos sujeitos.

3.3 Diferenças segundo o sexo e o nível de experiência de trabalho dos sujeitos

Foi calculada uma série de Andevas, para cada uma das nove escalas e três fatores, tendo como variáveis o sexo e a experiência ou inexperiência de trabalho dos sujeitos.

Tabela 5

Médias e valores de *F* segundo o sexo e o nível de experiência de trabalho

	Sexo				Experiência de trabalho			
	Médias		*F*(1,408)	*P*	Médias		*F*(1,408)	*P*
Escala	Homens	Mulheres			Trabalha	Não trabalha		
PIM	34,32	36,48	4,044	0,045	33,72	36,77	6,819	0,009
IDS	36,76	39,56	6,883	0,009	39,20	37,97	–	–
UFS	25,30	28,18	9,399	0,002	23,70	29,12	32,666	0,000
SCF	21,67	23,97	8,396	0,004	20,23	24,83	32,539	0,000
CTS	21,38	20,41	–	–	17,82	22,76	31,310	0,000
BPS	28,36	30,28	5,399	0,021	29,88	29,22	–	–
RAS	30,20	31,37	–	–	31,78	30,38	–	–
DTE	33,85	36,00	6,569	0,011	34,48	35,52	–	–
RST	36,14	37,05	–	–	38,52	35,59	16,700	0,000
FATORES								
EQUI	35,50	38,02	6,503	0,011	36,46	37,37	–	–
EFAU	22,78	24,19	4,398	0,037	20,58	25,57	58,292	0,000
RISU	32,14	33,67	5,929	0,015	33,66	32,68	–	–
TOTAL	30,14	31,96	10,791	0,001	30,24	31,87	7,350	0,007

Os resultados da Andeva mostram que o instrumento discrimina as influências do sexo e nível de experiência de trabalho na avaliação pelos sujeitos do comportamento de um bom gerente. As mulheres obtiveram escores médios sistematicamente mais altos que os homens, o que representa, de um modo geral, uma maior valorização da eqüidade, do uso flexível da autoridade e das boas relações com os subordinados como aspectos relevantes do comportamento de um bom dirigente. A experiência de trabalho levou a resultados menos generalizáveis; no fator de eqüidade (EQUI), a maior valorização veio dos sujeitos sem experiência de trabalho, sendo a única diferença significativa obtida na escala de preocupação com a imparcialidade (PIM). Para o fator EFAU, que revela a tendência do uso flexível da autoridade, uma grande diferença foi encontrada em favor dos sujeitos sem experiência de trabalho, diferença esta que aparece nas três escalas que compõem o fator. Assim, os sujeitos que nunca trabalharam dão maior valor ao uso flexível do *status* ((UFS), ao menor controle e maior liberdade na supervisão (SCF), e consideram menos necessário o conhecimento detalhado das tarefas do subordinado (CTS). Finalmente, na avaliação da importância das relações interpessoais com os subordinados (RISU), não aparecem diferenças significativas, ex-

ceto quanto às relações suportivas no trabalho (RST), mais valorizadas pelos sujeitos que trabalhavam no momento da coleta dos dados.

4. Discussão

A caracterização deste estudo como um projeto-piloto impediu a elaboração de hipóteses, apesar da existência de possíveis comparações entre os sujeitos, dada a sua distribuição quanto às variáveis sexo e nível de experiência de trabalho.

Os resultados mostram um instrumento de avaliação do estilo gerencial com características psicométricas aceitáveis, capaz de fazer discriminações amplas diante de variáveis, cuja influência na avaliação do estilo gerencial já foi amplamente demonstrada. A expectativa em relação ao trabalho e às condições de desempenho são ainda bem diferentes para homens e mulheres na maioria das profissões. Além disto, a avaliação com base apenas em informações, por mais extensas e detalhadas que sejam, é bem diversa daquela baseada na vivência da situação de trabalho.

Pesquisas posteriores poderão verificar se o poder de discriminação do QEGP se estende a variáveis cuja influência na avaliação do estilo gerencial é menos clara: o nível hierárquico do indivíduo na organização, o seu grau de satisfação com o trabalho ou o seu índice de produtividade. Os resultados obtidos encorajam a utilização do instrumento em outros domínios, bem como o seu uso na avaliação do desempenho gerencial e no diagnóstico das necessidades de treinamento neste nível (Bordeleau, 1985).

Anexo 1

Instruções

O seguinte questionário apresenta vários enunciados sobre diversas maneiras de agir de um(a) dirigente ou diretor(a). Por favor, indique até que ponto você concorda com cada um destes enunciados, de acordo com o que você acredita ser a atitude e o comportamento de um(a) bom(a) dirigente. Você poderá escolher, entre as seis alternativas seguintes, aquela que melhor expressa a sua opinião.

Não concordo	Concordo muito pouco	Concordo pouco	Concordo bastante	Concordo quase-totalmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

Não se trata de descrever o seu diretor ou dirigente atual, mas de descrever o que deveria ser, *segundo você,* o comportamento de um(a) bom(a) dirigente ou diretor(a). No questionário, a palavra "subordinado" refere-se a ambos os sexos.

Você tem que avaliar até que ponto você concorda com o enunciado, e indicar, na folha de respostas, o seu nível de concordância, colocando um círculo em torno do número da escala que melhor expressa a sua opinião.

Exemplo:

Um(a) bom(a) dirigente...

1. ... se atribui direitos que ele(a) não dá aos seus subordinados.

Se você "concorda totalmente" com esse enunciado você deverá fazer um círculo em torno do nº 6, assim:

1 2 3 4 5 (6)

Se você "concorda muito pouco" com o enunciado você colocará um círculo em torno do nº 2, assim:

1 (2) 3 4 5 6

Observações

1. Não há nenhum limite de tempo.
2. Responda a *todos os enunciados*.
3. Responda espontaneamente. Nesse tipo de questionário, as primeiras impressões ou idéias que passam pela cabeça são as melhores.

Não concordo	Concordo muito pouco	Concordo pouco	Concordo bastante	Concordo quase-totalmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

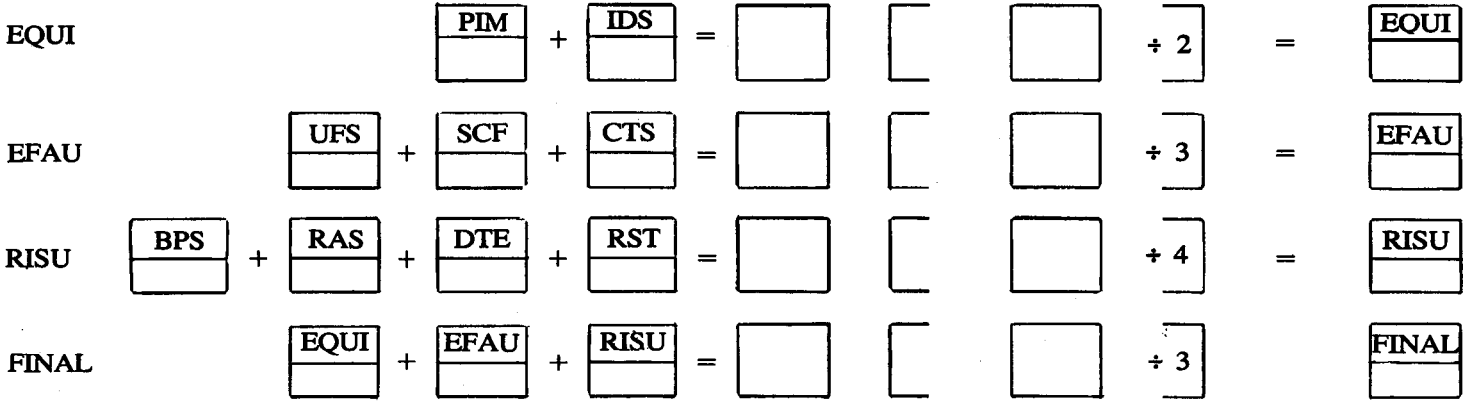
Escala	Um(a) bom(a) dirigente...
CTS	1. ... é competente para responder a todas as perguntas técnicas que lhe são feitas por seus subordinados.
IDS	2. ... evita dar muita formação a um subordinado porque o considera facilmente substituível.
BPS	3. ... preocupa-se com a família do subordinado.
BPS	4. ... gasta tempo ouvindo um subordinado, mesmo quando ele(a) tem um trabalho importante a realizar.
CTS	5. ... acha por si próprio(a) as soluções para todos os problemas.
DTS	6. ... aceita que seus subordinados não concordem com ele(a).
DTS	7. ... aceita rediscutir as decisões por ele(a) tomadas.
BPS	8. ... interessa-se pelos problemas pessoais dos subordinados.
CTS	9. ... supervisiona tudo pessoalmente.
RST	10. ... encoraja um seu subordinado a tomar iniciativas.
CTS	11. ... é capaz de resolver toda e qualquer dificuldade técnica encontrada por seus subordinados.
BPS	12. ... tem tanto interesse pelo porteiro quanto pelo contador.
BPS	13. ... procura conhecer individualmente seus subordinados.
DTE	14. ... consulta seus subordinados antes de tomar uma decisão.
BPS	15. ... faz com que seus subordinados se sintam à vontade.
RAS	16. ... toma o cafezinho com seus subordinados.
DTE	17. ... sabe reconhecer a sua incompetência.
SCF	18. ... tem de ser severo(a) com qualquer negligência.
UFS	19. ... mostra-se mais exigente do que o necessário para garantir um bom rendimento.
DTE	20. ... aceita que seus subordinados lhe digam o que lhes desagrada a seu respeito.
PIM	21. ... tem o direito de pagar mais a seus subordinados preferidos.
RST	22. ... está sempre pronto(a) a aconselhar seus subordinados acerca do trabalho deles.

RAS 23. ... fala com seus subordinados de suas próprias atividades fora do trabalho.
DTE 24. ... admite seus limites diante dos subordinados.
RST 25. ... permite aos seus subordinados introduzir mudanças na execução do trabalho.
DTE 26. ... consulta seus subordinados cada vez que uma mudança os afeta.
DTE 27. ... discute de igual para igual com seus subordinados.
IDS 28. ... evita informar o subordinado sobre todas as suas possibilidades de promoção para melhor retê-lo.
SCF 29. ... deve saber tudo o que se passa no seu grupo de trabalho.
SCF 30. ... censura severamente o subordinado que produz um trabalho medíocre.
SCF 31. ... é estrito(a) no que se refere à duração dos períodos de repouso.
PIM 32. ... às vezes concede privilégio a alguns.
UFS 33. ... faz sentir aos subordinados que é ele(a) que tem o controle.
RST 34. ... é muito exigente consigo próprio(a) a fim de estimular a produtividade.
DTE 35. ... trata seus subordinados como seus iguais.
RST 36. ... felicita seus subordinados por um trabalho bem-feito.
CTS 37. ... é capaz de fazer ele(a) próprio(a) o trabalho de seus subordinados.
UFS 38. ... usa a situação hierárquica para se impor.
PIM 39. ... pode ter preferidos entre seus subordinados.
RAS 40. ... participa das atividades sociais organizadas pelos subordinados.
RST 41. ... está sempre pronto(a) a ajudar quando seus subordinados têm dificuldades.
RST 42. ... prevê os acontecimentos com grande antecedência.
BPS 43. ... ajuda como um pai (uma mãe) um subordinado que tenha problemas.
BPS 44. ... encoraja seus subordinados a fazer-lhe confidências.
PIM 45. ... pode deixar de cumprir certas promessas feitas aos subordinados.
CTS 46. ... conhece toda a tarefa de seus subordinados.
SCF 47. ... censura seus subordinados mesmo em questão de detalhes.
RST 48. ... dá responsabilidades importantes a seus subordinados.
IDS 49. ... não se interessa pelas aptidões pessoais que um subordinado possa manifestar dentro da organização.
RAS 50. ... almoça com seus subordinados.
RAS 51. ... mantém relações amigáveis com seus subordinados.
CTS 52. ... exige de seus subordinados apenas o que ele(a) é capaz de realizar.
CTS 53. ... é o(a) mais competente da equipe.
IDS 54. ... desencoraja a formação de especialistas para não vir a depender de seus conhecimentos.
DTE* 55. ... recusa-se a discutir as ordens dadas.
IDS 56. ... não crê no valor da formação para seus subordinados.
RST 57. ... fornece as razões quando pede a realização de uma nova tarefa.
IDS 58. ... evita dar muita formação a um subordinado porque este poderá um dia abandonar a organização.
PIM 59. ... pode punir um subordinado, mais do que ele merece, para servir de exemplo aos demais.
PIM 60. ... tem o direito de apropriar-se do crédito pelo sucesso dos seus subordinados.

BPS 61. ... faz seu um problema que lhe é confiado por um subordinado.
UFS 62. ... considera-se em posição de tomar as melhores decisões.
UFS 63. ... deve fazer sentir aos subordinados que ele(a) é o chefe.
UFS 64. ... evita a todo preço mostrar sua incompetência em certos setores.
RST 65. ... aceita que o subordinado tenha reivindicações.
UFS 66. ... faz sentir aos subordinados que ele(a) sabe tudo.
UFS 67. ... considera-se, pelo seu posto, mais competente que seus subordinados.
PIM 68. ... permite-se criticar as pessoas na sua ausência.
RAS 69. ... procura ter contato com seus subordinados fora do trabalho.
RAS 70. ... é "familiar" com seus subordinados.
DTE* 71. ... recusa-se a justificar os seus atos diante dos subordinados.
SCF 72. ... repete freqüentemente as ordens dadas aos subordinados.
SCF 73. ... aplica o regulamento de maneira estrita.
RST 74. ... aceita que um subordinado tenha um mau dia.
SCF 75. ... verifica freqüentemente se o trabalho está sendo executado.

Anexo 2 – Folha de correção

			TOTAL				VALOR DE ESCALA
PIM Σ	21 32 39 45 59 60 68	=		- 42		× 1,43 =	PIM
IDS Σ	2 28 49 54 56 58	=		- 36		× 1,67 =	IDS
UFS Σ	19 33 38 62 63 64 66 67	=		- 48		× 1,25 =	UFS
SCF Σ	18 29 30 31 47 72 73 75	=		- 48		× 1,25 =	SCF
CTS Σ	1 5 9 11 37 46 52 53	=		- 48		× 1,25 =	CTS
BPS Σ	3 4 8 12 13 15 43 44 61	=			- 9	× 1,11 =	BPS
RAS Σ	16 23 40 50 51 69 70	=			- 7	× 1,43 =	RAS
DTE Σ	6 7 14 17 20 24 26 27 35 55 71	=			- 11	× 0,91 =	DTE
RST Σ	10 22 25 34 36 41 42 48 57 65 74	=			- 11	× 0,91 =	RST


EQUI
PIM
+
IDS
=
÷ 2
=
EQUI
EFAU
UFS
+
SCF
+
CTS
=
÷ 3
=
EFAU
RISU
BPS
+
RAS
+
DTE
+
RST
=
÷ 4
=
RISU
FINAL
EQUI
+
EFAU
+
RISU
=
÷ 3
FINAL

Abstract

For some years, organizational psychology has been concerned with the phenomenon of leadership, as expressed in managerial style, specially in the relations between superior and subordinate. Bordeleau's personnel management style questionnaire was adapted and used with male and female students with and without prior work experience. Differences were found with women valuing, more than men, the traits of equity, flexible use of status, and pleasant personal relations with subordinates, as relevant traits in a good manager. Concern for impartiality and flexible use of status were considered more important by subjects with no previous work experience and supportive relations with subordinates by those working at the time. More research with the instrument is necessary to test its capacity to discriminate among other more complex variables.

Referências bibliográficas

Blake, R. R. & Mouton, J. S. Theory and research for developing a science of leadership. *Journal of Applied Behavioral Science, 18*(3):275-91, 1982.

Bordeleau, Y. *Style de gestion du personnel: manuel technique/personnel mannagement style: Technical manual.* Montreal, Irco, 1977*a*.

——. Questionnaire style de gestion du personnel/ Personnel mannagement style questionnaire. Montreal, Irco, 1977*b*.

——. Les valeurs de travail et le style de gestion du personnel. *Canadian Journal of Behavioral Science, 17*(3):246-62, 1985.

Fiedler, F.E. How to make leaders more effective? New answers to an old puzzle. In: Luthans, F. *Contemporary readings in organizational behavior.* New York, McGraw Hill, 1972.

Harackiewicz, J.M. & Larsonjr, J.R. Managing motivation: the impact of supervisor feedback on subordinate task interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(3):547-56, 1986.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1972.

Jablin, F. M. Superior-subordinate communication: the state of the art. *Psychological Bulletin, 86* (6): 1.201-22, 1979.

Miner, J. *The management process.* New York, Macmillan, 1978.

Mintzberg, H. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Bussines Review, 53*(4):49-61, 1975.

Nadler, D.A.; Hackman. J.R. & Lawler, E.E, *Managing organizational behavior.* Boston, Little Brown and Company, 1979.

Newman, W.H. & Warren, E.K. *The process of management.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1978.

Oskamp, S. *Applied social psychology.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.

Pincus, J.D. Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research, 12*(3):395-412, 1986.

Rosenfeld, L.B. & Plax, T.G. Personality determinants of autocratic and democratic leadership. *Speech Monographs, 42*(3):293, 1975.

Siegel,, J. P. Organization and individual correlates of leadership attitudes. *Studies in Personnel Psychology, 4*(1):43-55, 1972.

Sorrentino, R.M. & Field, N. Emergent leadership over time: the functional value of positive motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 50* (5): 1.091-9, 1986.

Vroom, V.H. & Yetton, P. W. *Leadership and decision making.* Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1973.