

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

**CHRISTIAN TROMBINI DE ANDRADE**

**O PAPEL DAS HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO  
E LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO  
NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Guaratinguetá - SP  
2017

CHRISTIAN TROMBINI DE ANDRADE

O PAPEL DAS HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO  
E LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO  
NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

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

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Andreia Maria Pedro Salgado.

Guaratinguetá - SP  
2017

A553p Andrade, Christian Trombini de  
O Papel das habilidades de comunicação e liderança na disseminação da informação na gestão do conhecimento / Christian Trombini de Andrade – Guaratinguetá, 2017.  
56 f : il.  
Bibliografia: f. 45

Trabalho de Graduação em Engenharia Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2017.  
Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andréia Maria Pedro Salgado

1. Gestão do conhecimento. 2. Liderança. 3. Comunicação interpessoal. I. Título

CDU 65.011.8

  
Luciana Máximo

Bibliotecária/CRB-8 3595

**CHRISTIAN TROMBINI DE ANDRADE**

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


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

  
Prof. Dr. MARCELO SAMPAIO MARTINS  
Coordenador

**BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof.ª Dra. ANDREIA MARIA PEDRO SALGADO  
Orientador/UNESP-FEG

  
Msc. DANIELE S. O. ARCHANJO DE SOUZA  
Universidade Estácio de Sá

  
Esp. WALCYLENE DE ARAUJO  
Membro Externo

Dezembro de 2017

Aos meus pais.

## AGRADECIMENTOS

A todos que direta, ou indiretamente, me auxiliaram a concluir este curso de engenharia.

A todos os profissionais com quem tive contato durante os meus períodos de estágio por compartilharem comigo um pouco do seu tempo e experiência.

Aos funcionários da FEG-UNESP que ao longo destes anos tanto me auxiliaram.

Aos professores que, sem seus ensinamentos, eu nada seria.

Aos amigos que estiveram presentes por toda a trajetória da minha graduação me dando força, ombro amigo e motivação, mesmo quando já não havia mais para seguir em frente.

À minha família que sempre acreditou no meu potencial, mesmo quando eu não acreditava.

À Liza, que de tanto ser, não há palavras.

Ao meu avô (*in memoriam*), cujos olhos banhados em lágrimas, ao receber a notícia que eu havia entrado na faculdade, me fizeram ter certeza que a vida mudara.

À Aline, parceira eterna e grande amor.

O meu muito obrigado.

"A maior glória não está em nunca cairmos,  
mas em nos levantarmos todas as vezes que cairmos. "

(Pensamentos da arte do judô)

## RESUMO

Atualmente, para se manter como uma referência no mercado, as empresas precisam melhorar processos, atualizar conceitos e principalmente investir no capital humano, que é responsável pela execução das atividades e gerador de conhecimento. O objetivo deste trabalho é analisar, por meio da perspectiva dos funcionários de uma empresa, o papel do líder na Gestão do Conhecimento, onde serão estudadas as suas habilidades, capacidade de comunicação e liderança. Observa-se que o conhecimento, que garante produção com qualidade, é construído em um processo cíclico e contínuo de transformações e inovações proporcionado pelo encontro da informação e a interação de seus elementos. Observa-se, também, que para o compartilhamento do conhecimento a empresa utiliza de processos formais, como reuniões e procedimentos, onde a comunicação bem-sucedida tem seu papel fundamental. Como resultado, observa-se que, na visão dos funcionários da área produtiva estudada, o líder tem um papel fundamental na tomada de decisões e direcionamento das atividades da equipe e apontam diversas oportunidades de melhoria das habilidades do corpo de gestores da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento. Habilidades. Competências. Liderança. Estilos de liderança. Comunicação. Survey.



## **ABSTRACT**

If a firm has the intention to keep quality in a good level and grow in financial and production ways it need to focus in their employees, because they are the biggest capital for the company and the great responsible for knowledge sharing. The purpose of this research is to analyze the leadership role into the company by the opinion of the employees. The main question is: how they see the communications and leadership skills? What in their opinion is the biggest issue for the daily work? This questions showed that the leaders have a fundamental role during the biggest decisions and also showed many opportunities for improvement into the decision-making process.

**KEYWORDS:** Knowledge management. Skills. Leadership skills. Leadership styles. Communication skills. Survey.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo SECI .....	15
Figura 2 - Processo básico de comunicação .....	24
Figura 3 - Idade dos participantes .....	29
Figura 4 - Nível de escolaridade.....	30
Figura 5 - Tempo na empresa x tempo na função .....	30
Figura 6 - Validação do instrumento .....	31
Figura 7 - Habilidade de comunicação .....	33
Figura 8 - Habilidade de resolução de problemas .....	34
Figura 9 - Habilidade de tomada de decisão .....	35
Figura 10 - Habilidade de assertividade .....	36
Figura 11 - Habilidade de relacionamento interpessoal .....	37
Figura 12 - Habilidades .....	38
Figura 13 - Habilidades de liderança.....	39
Figura 14 - Respostas das afirmativas B .....	40
Figura 15 - Respostas das afirmativas C .....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos envolvendo estilos de liderança na Gestão do Conhecimento.....	11
Quadro 2 - Estudos envolvendo comunicação .....	11
Quadro 3 - Principais habilidades de lideranças já presentes e desejadas para o sucesso.....	21
Quadro 4 - Respostas para comunicação .....	33
Quadro 5 - Respostas para resolução de problemas .....	34
Quadro 6 - Respostas para tomada de decisão .....	35
Quadro 7 - Respostas para assertividade .....	36
Quadro 8 - Respostas para relacionamento interpessoal .....	37
Quadro 9: Respostas para habilidades .....	38
Quadro 10 - Respostas para habilidades de liderança .....	39
Quadro 11 - Questões afirmativas B.....	40
Quadro 12 - Questões afirmativas C.....	42

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

GC            Gestão do Conhecimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1	JUSTIFICATIVA .....	10
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.3	OBJETIVO .....	12
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO .....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO: O PROCESSO SECL .....	14
2.2	HABILIDADES E COMPETÊNCIAS .....	15
2.3	LIDERANÇA .....	17
2.4	COMUNICAÇÃO .....	23
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	27
3.1	ETAPAS DA PESQUISA .....	27
3.2	PARTICIPANTES .....	28
3.3	INSTRUMENTOS DA PESQUISA .....	29
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	32
4.1	HABILIDADES .....	32
<b>4.1.1</b>	<b>Questões afirmativas A - Habilidades</b> .....	32
<b>4.1.2</b>	<b>Questões afirmativas B - Comunicação</b> .....	40
<b>4.1.3</b>	<b>Questões afirmativas C - Liderança</b> .....	41
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	44
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
	<b>ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO</b> .....	48
	<b>ANEXO B - QUESTIONÁRIO</b> .....	49

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as empresas e o ambiente corporativo passam por modificações para se adaptarem às novas realidades do mercado. Essas mudanças exigem experiência, preparo e conhecimento do produto e da política organizacional. Há a necessidade de organizar, distribuir e gerenciar os conhecimentos adquiridos no decorrer dos anos, com o intuito de facilitar o acesso à informação e agilizar o trabalho a ser executado (MARQUES, 2015).

Esse conhecimento é construído, diariamente, segundo Nonaka (2005), pela síntese da interação dos indivíduos de todas as camadas da empresa. Porém, sem um estudo e preparação corretos, esta produção de conhecimento se perde com o tempo, seja pelo não registro de ideias e soluções para problemas encontrados, seja pela falta de compreensão por parte dos gestores quanto ao significado da palavra "conhecimento" (NONAKA, 1991).

Ainda segundo Nonaka (1991, p. 96) "[...] É da visão ocidental o entendimento da empresa como uma máquina de processar informação, onde o único conhecimento útil é formal e sistemático - dados quantificáveis, procedimentos e princípios universais [...]". Então, visando gerar vantagem competitiva, as organizações do mundo ocidental, assim como os indivíduos inseridos neste ambiente, passaram a estudar o porquê do sucesso de muitas empresas japonesas. Com isso, foi dada uma maior atenção ao desenvolvimento dos seus conhecimentos e, conseqüentemente, às habilidades dos seus líderes e gestores (NONAKA, 2008).

Esta Gestão do Conhecimento (GC) não se limita às informações explícitas, que são repassados aos funcionários. O conhecimento adquirido durante o tempo de trabalho, conhecido como tácito, que reúne habilidades técnicas interpretadas como "*know-how*" Nonaka (1991), muitas vezes é negligenciado e não documentado. Com o passar do tempo é esquecido e não absorvido pela empresa.

É imprescindível para aquisição do conhecimento tácito o compartilhamento da experiência, sendo essa comunicação feita não só por meio da linguagem, mas também por meio da observação, da imitação e também da prática. (CARVALHO, 2012).

Já o conhecimento explícito, diferentemente do tácito, conforme estudado por Nonaka e Takeuchi (1997), é mensurável e mais fácil de reconhecer, podendo ser transmitido de maneira clara e formal como as documentações técnicas.

Desde então, vem-se estudando maneiras de se transformar o conhecimento tácito em explícito, observando-se os fatores que influenciam a GC e as habilidades dos responsáveis

por estudar, aprofundar, dissecar e disseminar o conhecimento dentro da empresa.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Nonaka e Takeuchi não são os primeiros acadêmicos a estudarem a GC e suas implicações. Diversos autores vêm estudando este assunto e a relação entre conhecimento tácito e explícito no decorrer dos anos. Para Polanyi (1958 apud PAVONI, 2009, p. 19)<sup>1</sup>, em seu estudo sobre a utilização do conhecimento científico dentro das escolas, a distinção entre conhecimento e conhecedor era algo difícil de ser avaliado. Simon (1945 apud NONAKA, 2005, p. 420)<sup>2</sup> afirmava que, para o gerenciamento tornar-se ciência, os valores deveriam ser insignificantes frente aos fatos. Já para Chandler (1977 apud NONAKA, 2005, p. 420)<sup>3</sup>, as empresas diferenciam-se devido aos elementos subjetivos do gerenciamento como os valores da empresa, visão do gestor e o compromisso dos seus funcionários.

Com o tempo, as pesquisas sobre GC ficaram mais detalhadas surgindo diversos estudos e novas definições como as lideranças transacional, transformacional e situacional e a comunicação empresarial e organizacional.

Para a liderança, existem diversos estudos, conforme o quadro 1 a seguir.

- 
- 1 POLANYI, M. *Personal Knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago, *The University of Chicago Press*, 1998 (1ª edição, 1958). apud PAVONI, E. T. **Estilos de gestão do conhecimento e inovação em empresas de média e baixa tecnologia**. 2009. 169 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola da Administração, Programa Pós Graduação em Administração, Porto Alegre, 2009.
  - 2 SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York, *McMillan*, 1945. apud NONAKA, I.; TOYAMA, R.. *The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis*. *Industrial and Coporate Change*, v. 14, n. 3, p. 419-436, Jun. 2005.
  - 3 CHANDLER, A. D., JR. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. *Harvard University Press*, Cambridge, MA, 1977. apud NONAKA, I.; TOYAMA, R.. *The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis*. *Industrial and Coporate Change*, v. 14, n. 3, p. 419-436, Jun. 2005.

Quadro 1 - Estudos envolvendo estilos de liderança na Gestão do Conhecimento

<b>Autor</b>	<b>Tema do estudo</b>
NAZARIAN et al., 2017	Evidenciado em pesquisas anteriores a importância deste assunto dentro das corporações e os diferentes impactos de cada estilo de liderança nos resultados do ambiente corporativo
STRATEGIC DIRECTIONS, 2016	Análise da visão atual sobre as características dos estilos de liderança em comparação com a visão do Século XX
YAHAYA, 2016	Estilos de liderança dentro das organizações de maneira a explicitar as habilidades bem vistas e quais são as dificuldades para um bom desempenho empresarial
SAEED et al., 2014	Análise das habilidades de liderança que estão envolvidas no gerenciamento de conflitos
TUCKER, 2014	As habilidades de liderança que estão presentes dentro do ambiente empresarial atual, mostrando que a mentalidade da empresa do Século XX, na sua maioria, é bem vista pelos membros da equipe de trabalho
KEARNS, 2015	Avaliação do papel das habilidades de liderança nas tomadas de decisões entre os CEO's de empresas sem fins lucrativos
MARQUES, 2015	A mudança de cenário entre as habilidades de liderança, demonstrando os tipos variados de desta habilidade e como as empresas tem reconhecido os funcionários de acordo com cada característica

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para a comunicação, os estudos seguem no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Estudos envolvendo comunicação

<b>Autor</b>	<b>Tema do estudo</b>
CARDOSO, 2006	As semelhanças e diferenças entre as comunicações empresariais e organizacionais
CURVELLO, 2009	As maneiras de como as empresas poderiam melhorar o processo comunicacional
BAMBACAS, 2009	Como o setor de Recursos Humanos enxerga a comunicação e como estes selecionam futuros gerentes com base nas habilidades necessárias para a execução do cargo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Nota-se, então, que existem estudos suficientes sobre GC e suas ramificações, justificando a importância que a corporação que busca ser competitiva no mercado precisa dar ao assunto. A empresa estudada poderá, ao fim desta pesquisa, utilizar os resultados para desenvolver estudos de melhorias a serem aplicadas no seu ambiente produtivo e corporativo bem como analisar a contribuição dos trabalhadores nos processos de geração e troca de conhecimento, visando a atualização e renovação das competências das suas equipes e seus respectivos líderes (YAHAYA, 2016).



Os resultados podem, também, ser de grande utilidade para o ambiente acadêmico por aproximar o conhecimento empírico da teoria, onde melhorarão a compreensão sobre a dinâmica organizacional bem como o futuro estudo das teorias sobre liderança e comunicação, oferecendo material de situações reais em ambientes produtivos.

O conhecimento, caso não seja repassado à pessoa certa no momento certo, ou caso fique retido em um banco de dados onde o acesso é restrito, não vale como algo útil dentro do ambiente corporativo (TEECE, 2000). A empresa passa a gerar conhecimento quando ocorre o processo de "conversão social", onde os conhecimentos tácito e explícito são expandidos em quantidade e qualidade (NONAKA, TOYAMA, NAGATA, 2000).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa buscou organizar os dados colhidos em um estudo de caso, para que se pudesse entender de forma mais condizente como se deve trabalhar com a GC, assim formulou-se a questão que esta pesquisa tem a finalidade de responder: como é a percepção do funcionário da linha de produção em relação às habilidades de comunicação e liderança?

## 1.3 OBJETIVO

Investigar a percepção dos funcionários acerca da importância da comunicação e da liderança no processo produtivo e a sua visão referente às habilidades dos líderes, direcionando a empresa à investigar de forma mais concisa a relação entre GC e os funcionários da produção.

### 1.3.1 Objetivos específicos

- Investigar o papel das habilidades na gestão do conhecimento.
- Analisar a percepção dos funcionários sobre a comunicação e a liderança no processo produtivo e sua influência para com a gestão do conhecimento.

## 1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho foi desenvolvido por meio de estudo de caso em uma empresa familiar

fabricante de equipamentos pesados localizada no Vale do Paraíba. O estudo contará com a Revisão Bibliográfica acerca da GC (histórico, conceitos, benefícios).

Delimita-se às áreas de gestão do conhecimento e relação da comunicação entre os funcionários da produção e a liderança.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será discutido sobre a revisão bibliográfica deste trabalho.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: O PROCESSO SECI

O conhecimento é produzido em um processo cíclico e contínuo de transformações e inovações, proporcionado pelo encontro da informação e a fusão de seus elementos. Os principais componentes nesta criação são a interação do indivíduo com a organização e a interação do conhecimento tácito e conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka, Toyama, Konno (2000), a conversão do conhecimento ocorre de maneira bastante didática, onde é descrita em quatro etapas chamadas de processo SECI:

- (S) Socialização, onde ocorre a transformação de conhecimento tácito para tácito.
- (E) Externalização, onde ocorre a transformação do conhecimento tácito para explícito.
- (C) Combinação, onde ocorre a transformação de conhecimento explícito para explícito.
- (I) Internalização, onde ocorre a transformação de conhecimento explícito para tácito.

O processo SECI ocorre entre os membros de uma organização onde inicia-se com uma interação. Isto faz com que as experiências sejam compartilhadas com maior facilidade, onde o indivíduo menos experiente passa a ter contato com um indivíduo mais experiente, fazendo com que esta interação seja conhecida como socialização. Então, utilizando-se de diálogos, imagens, conceitos e analogias, a externalização é aplicada, transformando o conhecimento tácito em explícito. A partir deste ponto, abre-se mão da combinação, onde o conhecimento explícito passa a ser compilado e divulgado, aumentando o raio de ação deste novo conhecimento recém-criado. Ao fim deste processo, onde o conhecimento explícito será transformado em tácito, utiliza-se a internalização, onde este conhecimento será aplicado nos diversos níveis da organização criando novas rotinas onde, com o tempo, será novamente atualizado reiniciando o processo SECI. Este processo está representado na figura 1 (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA; TOYAMA; NAGATA, 2000).

Figura 1 - Processo SECI



Fonte: Adaptado de Nonaka; Toyama; Konno (2000)

Então, conforme descrito por Escrivao (2011), o conhecimento gerado por esse processo ocorre a nível do ser, representado pelo grupo ou organização, que extrapola os limites organizacionais até atingir o nível da criação de conhecimento tácito e explícito, descrevendo uma espiral.

Muitas vezes, durante o processo de criação do conhecimento, as palavras não são suficientes. Assim, estimula-se a interação e reflexão entre as pessoas da equipe, o que reforça o compromisso com o processo criativo. É imprescindível para aquisição do conhecimento tácito o compartilhamento da experiência, sendo essa comunicação feita não só por meio da linguagem, mas também “... ela pode ser feita por meio da observação, da imitação e também da prática.” (CARVALHO, 2012).

Mapear as habilidades e competências é importante para se definir um caminho a seguir e ações a tomar. Num ambiente onde se procura melhorar as ações de um líder, é necessário saber, primeiramente, quais os pontos a serem trabalhados e assim focar em ferramentas próprias para executar este treinamento. Porém, segundo Bitencourt, Oliveira (2012), não fica claro na literatura como ou porquê as competências são criadas, consolidadas e substituídas por outras.

## 2.2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Habilidade é a facilidade na aplicação das capacidades técnicas do indivíduo, assim como a desenvoltura deste para aprender diante das mais diversas situações (LEZANA; TONELLI, 1998). Del Prette (2003) observa, em seu estudo com universitários, a importância de se mesclar ensino técnico e treinamento de habilidades sociais, para que o futuro profissional adentre o mercado de trabalho não apenas tecnicamente capacitado, mas em condições de lidar com os colegas de trabalho e com as exigências do cargo que ocupar.

O indivíduo que tem um bom relacionamento interpessoal demonstra um melhor desempenho no ambiente de trabalho, melhor comunicação, o que facilita a transmissão de informações e direcionamentos durante uma tomada de decisões além, também, de ter um impacto direto na qualidade de vida do indivíduo (MOSCOVICI, 2009). Este desempenho pessoal é fundamental para um bom desenvolvimento da empresa, em vista que os cargos de liderança, gerentes e diretoria, desenvolvem o seu trabalho com base no relacionamento interpessoal (DEL PRETTE, 2006).

Para um profissional que está em processo de seleção de emprego, as habilidades e competências são testadas de maneira a avaliar se estão de acordo com as políticas e necessidades da empresa. Segundo Bambacas (2009), isso ocorre com maior rigor nas seleções para cargos para posições de liderança, em vista que o profissional selecionado deverá ter condições de se comunicar com clareza e assertividade, o que afeta diretamente a sensação de compromisso dos seus subordinados.

Ao estudar o termo "habilidades sociais", Del Prette (2006) destaca um conjunto de classes e subclasses conforme mostrado a seguir:

- Habilidades de comunicação, onde o indivíduo é assertivo nas suas falas, ao dar e receber feedback, nas perguntas, ao iniciar, manter e encerrar uma conversa.
- Habilidades de civilidade, que engloba cumprimentos e elogios básicos, como "por favor", "obrigado", ou apresentar-se ao chegar em um ambiente novo.
- Habilidades assertivas de enfrentamento ou defesa de direitos e de cidadania, onde sabe lidar com críticas e a raiva do outro e saiba discordar.
- Habilidades de empatia, onde sabe colocar-se na posição do outro.
- Habilidades profissionais, onde entende-se por falar em público ou coordenar grupos.
- Habilidades sociais educativas, que engloba profissionais envolvidos na educação e/ou treinamentos.

- Habilidade de auto monitoria, onde o profissional olha para si avaliando constantemente as suas ações, pensamentos e atitudes durante situações sociais.

Cada uma destas habilidades é importante para o profissional, porém para os que ocupam cargos de liderança, são imprescindíveis. Desta maneira, é preciso avaliar em qual área atuará, qual cargo ocupará e quais serão as suas responsabilidades para que eventualmente se desenvolva um trabalho de treinamento e melhoria das qualidades (PEREIRA, 2015).

Porém, Del Prette, Del Prette (2006) salienta que um indivíduo habilidoso não garante uma boa competência dentro do ambiente de trabalho. Estas são aprendidas com o tempo, entre outros fatores, pela influência da família, influência do ambiente escolar, onde, ainda jovem, lidará com desafios de conviver com pessoas fora do seu círculo de conhecidos.

Pereira (2015) reforça que, em relação às habilidades sociais, um comportamento para ser avaliado como socialmente hábil ou não é necessário entender o contexto em que este está inserido. Se para uma determinada situação uma expressão de habilidade foi bem-sucedida, talvez, para outra situação, ela não seria adequada. Desta maneira, pode-se focar no papel do indivíduo que assume um cargo de liderança dentro do ambiente empresarial e industrial: quais são as habilidades imprescindíveis para se atuar nesta posição? Esta pergunta será respondida a seguir.

### 2.3 LIDERANÇA

No Século passado, esperava-se que um líder tivesse características de comando e controle, que hoje não são consideradas ideais para a posição de liderança (*STRATEGIC DIRECTIONS*, 2016). Estas características eram comuns pois o gerenciamento nas empresas tinham em sua base hierarquia e estruturas burocráticas, que funcionavam para o ambiente empresarial do século XX. Porém, notou-se que as decisões tomadas nestes ambientes não conseguiam acompanhar as mudanças rápidas do mercado. Isto ocorria, pois, toda a estrutura dependia de um líder central, cuja palavra final definia a continuidade ou não de uma ação a ser tomada. Este geralmente acumulava poder de conhecimento e tomada de decisão de toda a corporação (MARQUES, 2015).

Hoje sabe-se que as ações de um líder têm impacto direto no desempenho financeiro da empresa, bem como nas relações com os funcionários e entre a empresa e seus clientes interno

e externo (NAZARIAN et al., 2017). Segundo Marques (2015), a empresa do século XXI enxerga como características ideais a criatividade, que permite uma tomada de decisão assertiva nas situações mais adversas, pensamento crítico, que permite analisar um problema de maneira ampla, habilidade em envolver os subordinados de maneira a garantir a cooperação e a alta eficiência durante a execução de uma tarefa.

Porém, quem é o líder? De acordo com Bergamini (1996), o líder é um indivíduo no grupo que tem como principal ação dirigir e coordenar tarefas relevantes nas iniciativas grupais, ou quem, na ausência do líder designado, assume a principal responsabilidade de desempenhar tais funções. Portanto, é a pessoa que vai gerir os conflitos da equipe, assim como será o responsável por transformar grupos sem perspectiva de sucesso em uma equipe focada na entrega de resultados. O líder deve ser uma pessoa aberta ao diálogo, afinal, ele lidará com pessoas cujas opiniões podem ser divergentes e isso manterá viva a transformação do grupo.

Portanto, o líder é a pessoa responsável por transformar grupos em equipes e que vai gerir as competências e os conflitos dessa equipe, visando sempre a melhor forma de atingir o objetivo final. O líder deve ser uma pessoa aberta ao diálogo, pois dele virá a transformação do grupo e a sua manutenção em uma equipe de sucesso e competitiva. Para *Strategic Directions* (2016) deve ser identificado dentro do próprio grupo a pessoa com o maior conjunto de características de liderança. São elas:

- Empatia.
- Disponibilidade a liderar independente do contexto.
- Determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas.
- Acompanha e determina as tarefas de cada membro do grupo.
- Mantém a equipe informada.
- Sabe criticar e elogiar no momento certo.
- Considera-se um membro normal do grupo.
- Trabalha objetivamente.

Apesar das características citadas acima, um líder somente entregará bons resultados se estiver engajado com a sua habilidade de liderança. Segundo Marques (2015), existem nove tipos reconhecidos de liderança onde as mais estudadas são: liderança transacional, transformacional, situacional, em time e de servidão. Já os tipos mais novos de liderança, que

ainda estão em fase de estudo e desenvolvimento, são: liderança por autenticidade, por empatia, desperta e por ressonância. Existe também uma habilidade que é o oposto de um bom líder: liderança do tipo *laissez-faire*. Estas habilidades serão explicadas a seguir.

- **Liderança transacional:** segundo Yahaya, Ebrahim (2016), um líder com esta habilidade conecta-se com outras pessoas com a intenção de compartilhar valores. Ele também define metas, oferece *feedback* e mostra transparência às consequências que um bom resultado irá gerar para a equipe (SAEED et al., 2014). Porém, segundo Nazarian et al. (2017), este profissional tem uma correlação negativa com a performance da unidade de negócios.

- **Liderança transformacional:** Os líderes com esta habilidade são vistos como mais inovativos, com uma performance organizada e assertiva. Eles focam em necessidades futuras observando as oportunidades a longo prazo de maneira a garantir o bom andamento dos trabalhos da equipe. Observa-se, porém, que a liderança transformacional não substitui a liderança transacional. Elas se complementam e estão diretamente relacionadas à satisfação dos funcionários e dos clientes e alta efetividade organizacional (SAEED et al., 2014; NAZARIAN et al., 2017).

- **Liderança situacional:** muito popular entre os times de treinamento da indústria, mas impopular dentro do ambiente acadêmico, esta habilidade está ligada à uma mudança efetiva nos hábitos individuais por meio da cooperação e comunicação, sendo o estilo de liderança mais conhecido e estudado. Sua base está na maturidade do líder, refletindo diretamente nas atitudes nos relacionamentos interpessoais e definição de tarefas e obrigações (TORTORELLA, 2017). Basicamente, o líder pode ter atitudes diferentes para cada tipo de situação (THOMPSON; VECCHIO, 2009).

- **Liderança em time:** a base para esta habilidade é a confiança que o líder cria com a sua equipe. Para garantir que as coisas estão ocorrendo conforme planejado, ele utiliza de um forte relacionamento interpessoal, comunicação frequente e compartilhamento contínuo de informação e experiência que, somados à uma tomada de decisão eficiente e assertiva, faz com que o time atinja ótimos rendimentos em suas atividades (MARQUES, 2015).

- **Liderança por servidão:** o líder que se enquadra neste tipo de liderança é,



basicamente, um servo da equipe que está subordinada a ele. Suas atitudes são tomadas em função do bem-estar de todos os membros da equipe, bem como as suas decisões. Desta maneira, os membros da equipe passam a adorá-lo e tendem a seguir as mesmas atitudes de servidão. Na empresa do século XXI este tipo de liderança é bem recebido, em vista que oferece um trabalho de autocrítica e humildade por parte do líder e, por consequência, faz surgir um senso de comunidade, melhora nos relacionamentos interpessoais e aumento da confiança em toda a equipe (MARQUES, 2015).

- **Liderança por autenticidade:** um líder engajado neste tipo de liderança é ético e autêntico nas suas tomadas de decisões, o que agrada o colaborador com mentalidade da indústria do século XXI. Estes, por terem mais acessos às informações e, em média, terem uma melhor educação, passam a ter um grau de exigência maior em relação às atitudes de seu líder (MARQUES, 2015).

- **Liderança por empatia:** devido a mentalidade das empresas do século XX, a empatia ainda gera discussões dentro dos ambientes de estudos sobre negócios e administração de empresas, por não ser considerada uma característica definidora de liderança. A empatia é um dos elementos cruciais para um líder ser bem-sucedido, de maneira que as novas estruturas empresariais estimulam os funcionários a terem um relacionamento interpessoal próximo com os seus superiores (MARQUES, 2015; NAZARIAN et al., 2017).

- **Liderança desperta:** segundo Marques (2015), este estilo de liderança, que se baseia em flexibilidade e criatividade, infere sobre o líder que reconhece várias habilidades de liderança em si, utilizando de maneira plural com a sua equipe.

- **Liderança por ressonância:** assim como a liderança desperta e por empatia, a liderança por ressonância tem uma grande aceitabilidade nos ambientes empresariais de hoje em dia, em vista que as empresas têm cada vez mais focado o investimento em líderes com uma boa inteligência emocional e com ótima intuição (MARQUES, 2015).

- **Liderança do tipo *laissez-faire*:** a expressão *laissez-faire*, segundo o dicionário de termos administrativos, representa o liberalismo econômico, onde o mercado deve agir livremente sem interferência externa. Segundo Yahaya (2016), o líder que se encaixa neste tipo de liderança é aquele cuja eficiência é questionável pois, ao tomar uma posição passiva dentro da equipe, abstém-se de tomar decisões,

evita influenciar e opinar sobre decorrer das atividades, não oferece nenhum elogio, recompensa ou *feedback* mostrando total ausência do grupo e que está inserido.

Kearns et al. (2014), em seu estudo com CEO's de empresas sem fins lucrativos, salienta que poucos tópicos foram tão estudados quanto o assunto liderança. O mundo corporativo do século XXI está em constante transformação, demandando líderes atualizados e com características adequadas para a função de liderança. Um bom líder é, também, e principalmente, aquele que sabe lidar com conflitos, sendo possível classificá-lo como um líder com habilidades do estilo situacional. A habilidade de gerir conflitos está diretamente ligada à empatia, eficiência nas tomadas de decisões, senso de justiça, comunicação eficiente e boa negociação (SAEED et al. 2014).

Por outro lado, Tucker, Lam (2014) demonstra em sua pesquisa que as habilidades tradicionais de liderança ainda estão presentes nas empresas, conforme mostrado no quadro 3. Todas elas ainda são desejadas, exceto por uma em particular: autoritarismo. Esta característica deriva da antiga mentalidade onde a entrega de resultados dependia de um líder focado em comandar e controlar subordinados (*STRATEGIC DIRECTIONS*, 2016).

Quadro 3 - Principais habilidades de lideranças já presentes e desejadas para o sucesso

<b>Liderança tradicional</b>	<b>Liderança dinâmica</b>
<b>Habilidades já presentes nos funcionários</b>	
Autoritário	Foco nos resultados
Foco em custos	Colaboração
Foco em resultados	Mentalidade de equipe
Analítico	Autenticidade
Competidor	Foco em processo
<b>Habilidades desejadas para uma organização de sucesso</b>	
Foco em resultados	Mentalidade de equipe
Foco em custos	Foco em resultados
Mentalidade de equipe	Colaboração
Analítico	Planejamento estratégico
Bom ouvinte	Bom ouvinte

Fonte: Adaptado de Tucker (2014)

Nota-se que o líder deixou de ser o único responsável pelas ações a serem decididas dando espaço para a colaboração, onde os membros da equipe têm participação direta nas

tomadas de decisões. O bom líder reconhece o valor de cada participante da equipe cercandose de pessoas cujas habilidades são complementares, gerando um grupo cuja entrega de resultados é altamente eficiente(MARQUES, 2015).

Bergamini (1996) salienta que a relação entre líder e liderado deve se apoiar em três pilares principais, que são:

- A vida, para cada indivíduo, pode ser vista como uma continua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio;
- A maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita por meio de relações com outros indivíduos ou com grupos de indivíduos;
- Para qualquer indivíduo, o processo de usar as relações com outros indivíduos é um processo ativo – e não passivo. Em outros termos, o indivíduo procura os relacionamentos adequados ou utiliza relacionamentos que já existem com o propósito de satisfazer suas necessidades pessoais ao invés de esperar passivamente para que a relação capaz de lhe proporcionar esses meios ocorra naturalmente.

A ocorrência de conflitos afeta a todos e geralmente não é uma experiência positiva. Reconhece-se um conflito quando, em reuniões, ocorrem palavras rudes, socos em mesas, vozes exaltadas e em tom alto, ressentimentos, afastamentos e até mesmo confusão. As ideias param de fluir, as pessoas param de conversar, as coisas param de acontecer (SAEED et al., 2014). Já os conflitos não expressos têm, também, uma influência negativa na equipe, atrapalhando as relações interpessoais devido à ressentimentos ou desgastes não esperados, como diferenças de salários ou reconhecimento, por conta do líder, de apenas alguns membros do grupo (NAZARIAN et al., 2017).

Mas não precisa ser assim, nas equipes os conflitos fazem parte do ambiente. Sempre que um grupo diverso de pessoas se reúne para trabalhar em equipe, suas ideias de como realizar o trabalho serão diferentes e, muitas vezes, conflitantes. Porém, este pode ser uma oportunidade de maneira que, se bem aproveitado, o relacionamento interpessoal da equipe é melhorado, bem como o respeito pelo líder (MARQUES, 2015).

O líder é de extrema importância para o grupo quando o conflito surge, pois é quem irá administrar as ideias conflitantes para que fluam de forma a criar os melhores resultados com base no objetivo almejado. Cabe o líder, segundo Bergamini (1996), perceber, diagnosticar e

orientar da melhor forma possível o grupo visando uma melhor produtividade.

As características da equipe se modificam conforme as circunstâncias e é o papel do líder estar atento a essas mudanças. Para isso o líder precisa ser capaz de identificar as mudanças de comportamento de cada indivíduo e o impacto dessa mudança no grupo, adequando as estratégias em busca de melhores resultados (*STRATEGIC DIRECTIONS*, 2016).

Nada disso é possível se o líder não consegue manter uma boa comunicação com sua equipe, é ela quem vai determinar a evolução da equipe e a qualidade do comportamento Moscovici (2009).

O comportamento é tarefa que permite o líder dirigir as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis. O comportamento de relacionamento é medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e carícias psicológicas. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhe os esforços (MOSCOVICI, 2009, p 136).

A liderança é necessária em todos os tipos de relações humanas, mas é ainda mais clara e necessária no ambiente profissional, podendo ser decorrente de uma função ou uma qualidade natural do indivíduo a qual se torna mais evidente no ambiente profissional (BERGAMINI, 1996). O comportamento de liderança pode ser decorrente de uma situação específica onde o líder se destaca no grupo em busca da consecução dos objetivos do grupo (*STRATEGIC DIRECTIONS*, 2016).

Muitas vezes a influência envolve conceitos como poder e autoridade. O poder será definido com base na capacidade de influência do líder sobre sua equipe, o qual lhe dará o controle necessário para gerar as consequências desejadas por ele. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, poder gerado por uma posição ou cargo na estrutura organizacional (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

O líder, portanto, é a pessoa responsável por fazer com que o grupo se torne uma equipe e, com isso, consiga trabalhar e produzir como um time na busca de um objetivo comum, tendo em mente que tanto o sucesso ou o fracasso dependerá de todos igualmente (TUCKER, 2014).

## 2.4 COMUNICAÇÃO

Os processos de comunicação vêm se tornando, cada vez mais, alvo de estudos e

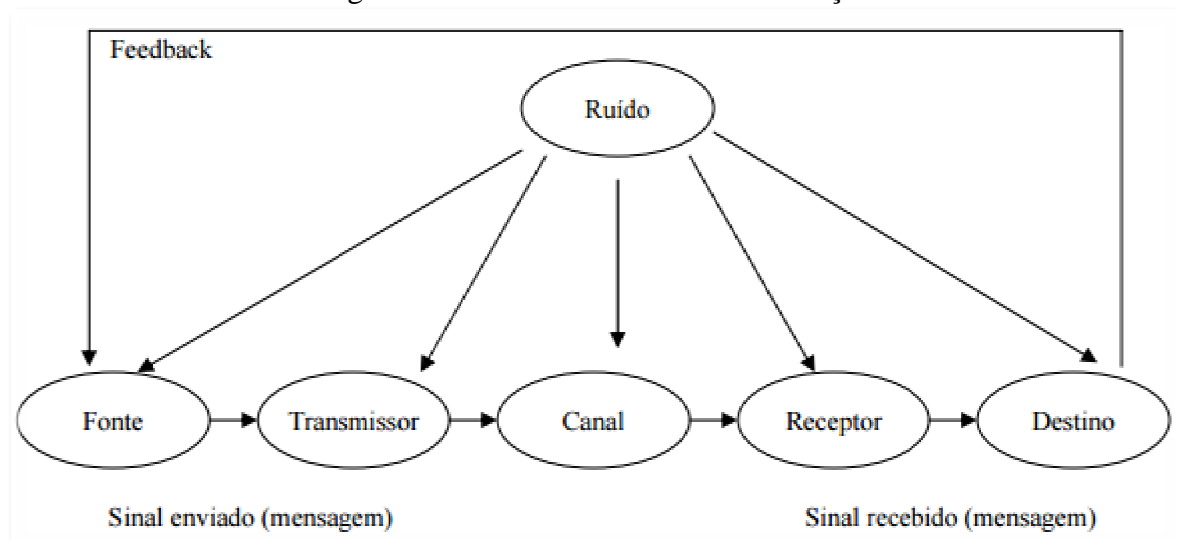
preocupação por parte das empresas. Atualmente, vive-se a era da informação. Em toda parte, existem informações disponíveis e é necessário saber lidar com toda essa "gama" de fonte de informação (CURVELLO, 2009).

Da década de 1920 até a década de 1950, a comunicação era considerada área importante apenas para o alto escalão das empresas, de acordo com Putnam, Philips e Chapman (2004). Toda informação ficava retida no alto da pirâmide de hierarquia e pouco se falava sobre o tema. Porém, a partir de forte influência das relações humanas, o tema passou a ser cada vez mais debatido e viu-se a necessidade de disseminar as informações.

Nos dias atuais, Saeed et al. (2014) afirma que o bom líder deve ter uma boa habilidade de comunicação para que possa ser assertivo e claro ao comunicar-se com os membros da equipe. Segundo o estudo de Tucker (2014), para uma empresa ser bem-sucedida, deseja-se que seus funcionários sejam bons ouvintes pois, desta maneira, a comunicação dentro da equipe será dada de maneira saudável e eficiente.

É possível afirmar que surgem, assim, as necessidades de estruturação dos processos de comunicação e, também, a comunicação organizacional. A figura 2 mostra o detalhamento do que seria um processo de comunicação, considerando-se os ruídos e todos os fatores desde a fonte até o destino final.

Figura 2 - Processo básico de comunicação



Fonte: Colnago (2006)

Como se pode notar, existem vários elementos em um processo básico de comunicação e todos eles possuem a mesma importância e devem ser tratados dessa maneira. Colnago (2006) infere que o *feedback* é eficiente se o receptor final, indicado como "destino" na

imagem, recebe a informação inicial com pouca distorção. Esta distorção pode ocorrer por problemas no início da comunicação (fonte) bem como pode ocorrer durante todo o processo, seja por influência do ruído, pela ausência de canais livres e eficientes, pela ausência do líder ou por outros motivos (COLNAGO, 2006; CARDOSO, 2006; CURVELLO, 2009; BAMBACAS, 2007).

Para uma comunicação ser considerada excelente, a prática deverá ser concretizada em mão dupla, de maneira que todos os canais estejam abertos e todos os envolvidos sintam-se responsáveis pela coesão e autenticidade da informação a ser repassada (CURVELLO, 2009).

Os processos de comunicação sempre estiveram presentes nos ambientes industriais e empresariais, tendo influência sobre as estratégias e ações a serem tomadas. Desta maneira, uma organização atua como um grande organismo, onde as informações trocadas influenciam para que este tenha uma vida longa ou adoeça pela falta de cuidados (CARDOSO, 2006).

Bambacas (2007) salienta que a comunicação é uma habilidade imprescindível para um futuro líder de maneira que, para ocupar tal cargo, o funcionário a ser escolhido deve trazer habilidades bastante claras de comunicação e liderança. Um gerente deve comunicar-se com seus funcionários de maneira clara utilizando de excelente apresentação pessoal e expressões orais, além de ser perceptivo durante o processo de comunicação, permitindo que reconheça em seus subordinados hesitações ou insegurança.

Então, nos tempos atuais, pode-se inferir que a comunicação é pensada de maneira a assumir um papel importante no ambiente empresarial conforme colocado por Cardoso (2006):

Pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente (CARDOSO, 2006, v. 30, p. 1126).

Portanto, manter um ambiente saudável diante momentos de dificuldades e crise é um grande desafio para o líder. Quando o indivíduo não possui uma boa inteligência emocional e um bom treinamento para lidar com momentos de dificuldades, este isola-se gerando incertezas e desestabilizando toda a equipe, que passa a agir sem um direcionamento (CURVELLO, 2009). Por outro lado, o líder que souber lidar com a dificuldade e tiver a habilidade de comunicação como bagagem de outros ambientes de trabalho e experiências

diversas, será capaz de estudar e gerenciar a situação de maneira a amenizar o impacto da crise gerada e manterá a equipe focada e unida para trabalhar na direção da solução (BAMBACAS, 2007).

### 3 MÉTODO

A pesquisa foi realizada em uma indústria de mecânica pesada onde aplicou-se um questionário, conforme mostrado no Anexo B, para a análise quantitativa. Caracterizou-se como pesquisa de campo devido à investigação realizada no local "onde ocorre, ou ocorreu um fenômeno" (VERGARA, 2005).

A análise quantitativa mostrou-se efetiva durante a avaliação pois, além da possibilidade de aplicação de métodos estatísticos para o tratamento dos dados, proposto por Vergara (2005), foi possível apurar as opiniões dos funcionários de uma maneira explícita e consciente.

A aplicação dos testes de hipóteses, onde o resultado obtido é uma expressão direta da opinião do funcionário, gera informações importantes sobre a maneira que certos problemas e possibilidades de mudanças são vistos no local onde foi realizado.

#### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

O tema GC é um assunto de complexo entendimento e pouco explorado dentro do ambiente industrial em questão. Isso explicitou a necessidade de dividir-se as etapas de pesquisa em três partes, conforme proposto por Muniz et. al. (2009):

- **Primeira parte**, onde realizou-se as pesquisas bibliográficas para a caracterização do tema GC. Buscou-se artigos científicos em sites de periódicos que tratam do assunto bem como materiais que tratam dos temas avaliados no questionário, como liderança, habilidades e competências na liderança e comunicação.
- **Segunda parte**, onde caracterizou-se o procedimento metodológico, definiu-se os meios de pesquisa, como o questionário elaborado para avaliação da área industrial, mostrado no Anexo B.
- **Terceira parte**, onde foi apresentado o modelo do trabalho de campo para ser validado por profissionais da área. Após a validação, escolheu-se o ambiente de realização da pesquisa e a aplicação do questionário, com o objetivo de avaliar os pontos semelhantes e divergentes entre a realidade e a bibliografia estudada.



A escolha dos participantes não teve um padrão definido, porém foram escolhidos funcionários que atuavam em diversas funções, dentro da área produtiva estudada, de maneira a obter um resultado homogênea. Optou-se pela escala *Likert* para a elaboração das questões e das opções de respostas.

### 3.2 PARTICIPANTES

O trabalho foi desenvolvido por meio de estudo de caso numa empresa familiar fabricante de equipamentos pesados localizada no Vale do Paraíba. A referida empresa conta com 888 funcionários, sendo que destes, 32 são da área estudada com 30 funcionários participantes. A aplicação do questionário foi feita durante o horário de trabalho.

Os funcionários participantes enquadram-se como:

- Caldeireiro (3);
- Aprendiz de caldeireiro (1);
- Mandrilhador, mecânico montador (3);
- Montador de máquina (1);
- Operador de máquina (3);
- Soldador (5);
- Analista de qualidade (1);
- Inspetor de qualidade (4);
- Assistente de compras (1);
- Engenheiro (1);
- Líder de produção (2);
- Supervisor de produção (1);
- Técnico de produção (1);
- Programador júnior (1);
- Projetista júnior (1).

Desta maneira, obteve-se respostas de funcionários do setor produtivo e os administrativos, ampliando a visão da área estudada sobre o assunto GC.

### 3.3 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

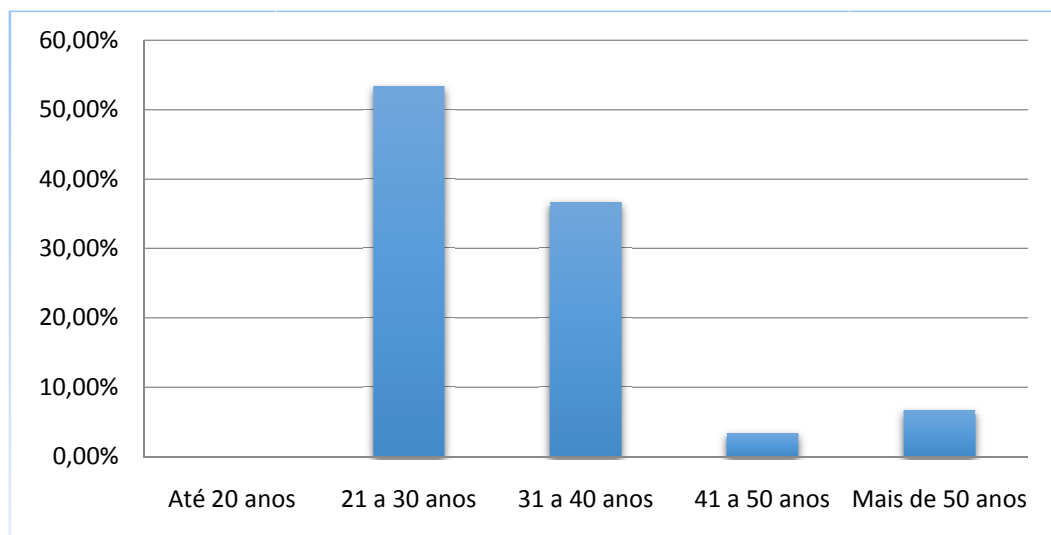
Os instrumentos utilizados foram:

- **Termo de consentimento**, que foi elaborado de maneira a obter a autorização do participante para a pesquisa, conforme mostrado no Anexo A.
- **Questionário com 36 questões**, conforme mostrado no Anexo B.

O questionário foi elaborado utilizando-se a escala Likert de 1 a 5, sendo 1 - concordo plenamente e 5 - discordo plenamente. Todas as questões ofereciam a opção 6 - não se aplica, porém nenhum funcionário utilizou este campo de resposta.

Utilizou-se de perguntas que caracterizariam a amostra da pesquisa, como questões básicas que envolvem escolaridade, idade, função desempenhada dentro da empresa e o tempo que ocupa o cargo e, por fim, uma questão que avalia a dificuldade do funcionário em responder ao questionário. As principais características do grupo estudado estão mostradas abaixo:

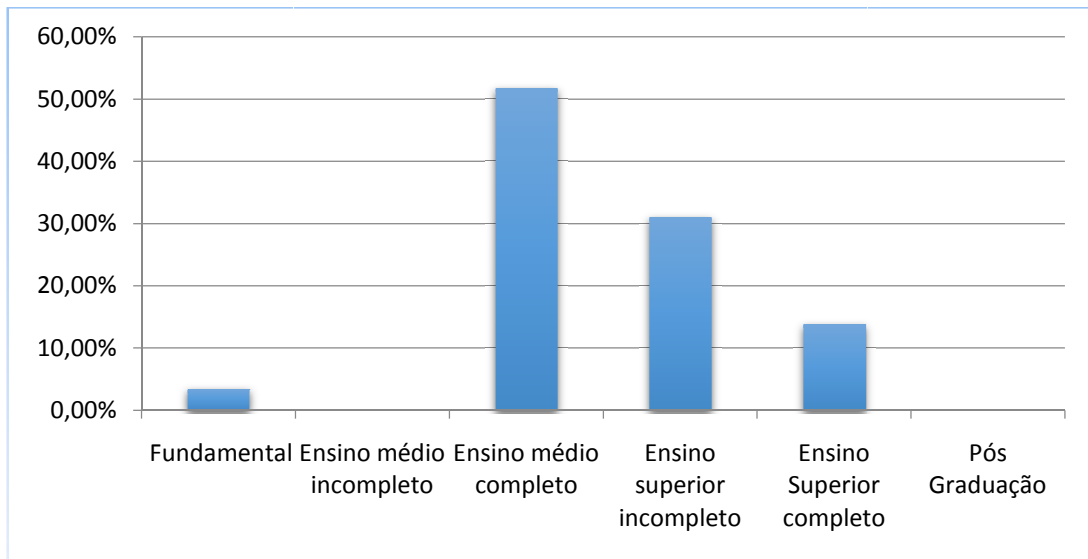
Figura 3 - Idade dos participantes



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Observando a Figura 3, nota-se que o grupo estudado é formado majoritariamente por funcionários jovens, onde 90% tem idade entre 21 e 40 anos.

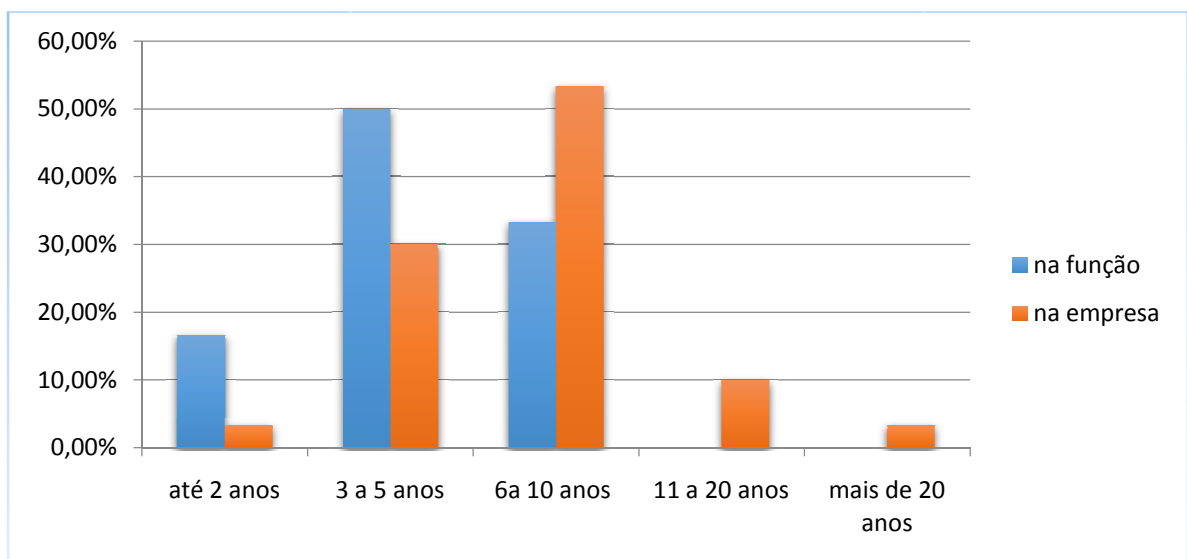
Figura 4 - Nível de escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na Figura 4 se observa que o grupo estudado é heterogêneo, onde 50% destes possui o ensino médio completo, seguido pelo grupo com o ensino superior incompleto, 30%, e depois pelo grupo de pessoas já formadas em um curso superior. Não é possível, porém, inferir se as pessoas com ensino superior incompleto ainda estão estudando ou, por algum motivo, pararam de frequentar a faculdade.

Figura 5 - Tempo na empresa x tempo na função

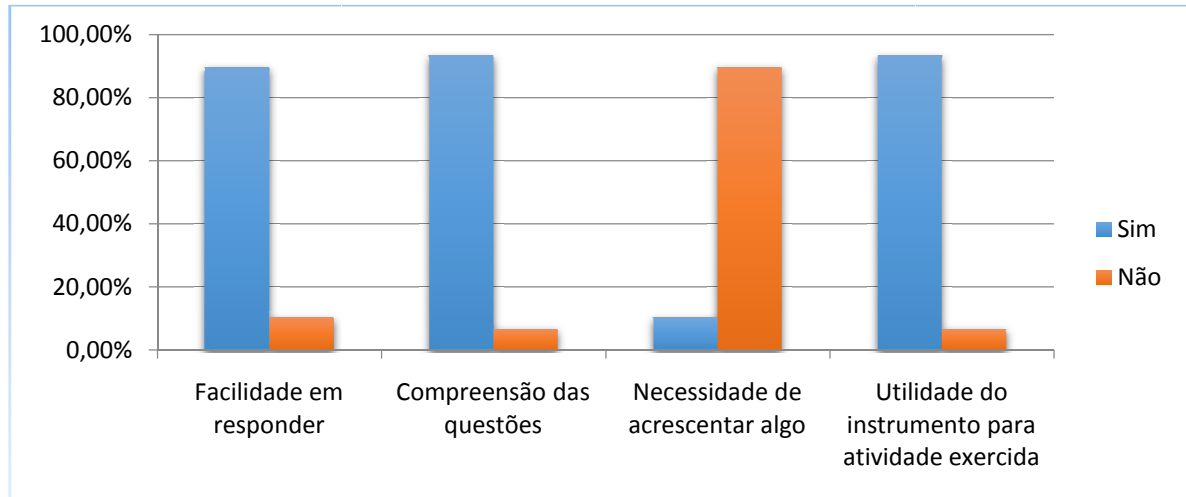


Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Observando a Figura 5, nota-se que mais de 50% dos funcionários entrevistados

trabalham na empresa entre 6 e 10 anos. Desta maneira é possível afirmar que estes já estão acostumados com as políticas de compartilhamento de informação e troca de conhecimento que a empresa utiliza. A empresa utiliza da rotação de funcionários nas diversas funções.

Figura 6 - Validação do instrumento



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quanto à Figura 6, nota-se que a maioria dos participantes não tiveram dificuldades em responder o questionário, o que mostra a validação do instrumento utilizado.

## 4 RESULTADOS

Para o estudo das respostas e melhor apresentação da pesquisa aplicada, os resultados serão apresentados de acordo com a teoria de Habilidades Sociais proposta por Del Prette, Del Prette (2011), onde estuda-se o papel das habilidades na GC.

Um indivíduo cuja habilidade social está desenvolvida terá, durante as relações interpessoais na sua vida pessoal e no trabalho, maior facilidade de comunicação e expressão de suas ideias que um indivíduo com habilidades não tão desenvolvidas. No ambiente industrial, esta diferença pode significar um líder bem-sucedido e reconhecido dentro da equipe ou um líder malsucedido.

Nonaka (1994) observa, em seu estudo sobre conversão do conhecimento, que as habilidades estão em todos os processos individuais ou grupais, interferindo ou auxiliando na disseminação e aquisição de conhecimento. Assim, a visão dos funcionários quanto ao papel da liderança e suas habilidades estão mostradas a seguir.

### 4.1 HABILIDADES

#### 4.1.1 Questões afirmativas A - Habilidades

Nas questões afirmativas A, as habilidades foram avaliadas de maneira a representar os pré-requisitos de um líder. Para tanto, estas foram separadas da seguinte maneira: três questões de comunicação, uma de resolução de problemas, uma de tomada de decisão, uma de assertividade, duas de liderança, duas de habilidades e uma de relacionamento interpessoal. As referidas questões e as análises dos resultados obtidos estão mostradas abaixo.

#### **Comunicação:**

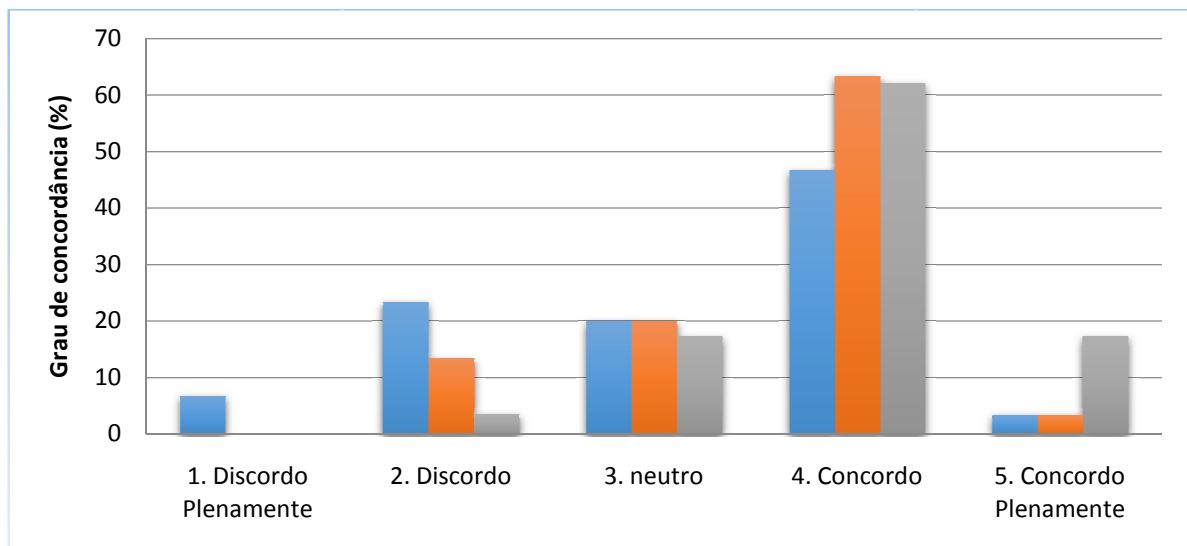
- A comunicação entre líderes e seus funcionários permite que informações/conhecimentos sejam compartilhados com rapidez.
- A comunicação entre os funcionários da empresa permite solução de problemas e tomada de decisão com rapidez.
- A comunicação acontece de forma que permite a troca de experiência entre os funcionários do mesmo setor.

Quadro 4 - Respostas para comunicação

	A comunicação e informações compartilhadas com rapidez.	A comunicação e solução de problemas e tomada de decisão com rapidez.	A comunicação e troca de experiência
1. Discordo Plenamente	6,67%	0,00%	0,00%
2. Discordo	23,33%	13,33%	3,45%
3. Neutro	20,00%	20,00%	17,24%
4. Concordo	46,67%	63,33%	62,07%
5. Concordo Plenamente	3,33%	3,33%	17,24%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 7 - Habilidade de comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Observando as afirmativas de comunicação conforme Figura 7 e Quadro 4, nota-se que a maior parte dos funcionários concorda que a comunicação e a tomada de decisão são feitas com rapidez bem como a troca de experiência.

Já a questão sobre as informações serem compartilhadas com rapidez obteve um o maior número de respostas discordando ou abstendo-se em responder. Conclui-se que este ponto é uma oportunidade de melhoria para a empresa.

### **Resolução de problemas:**

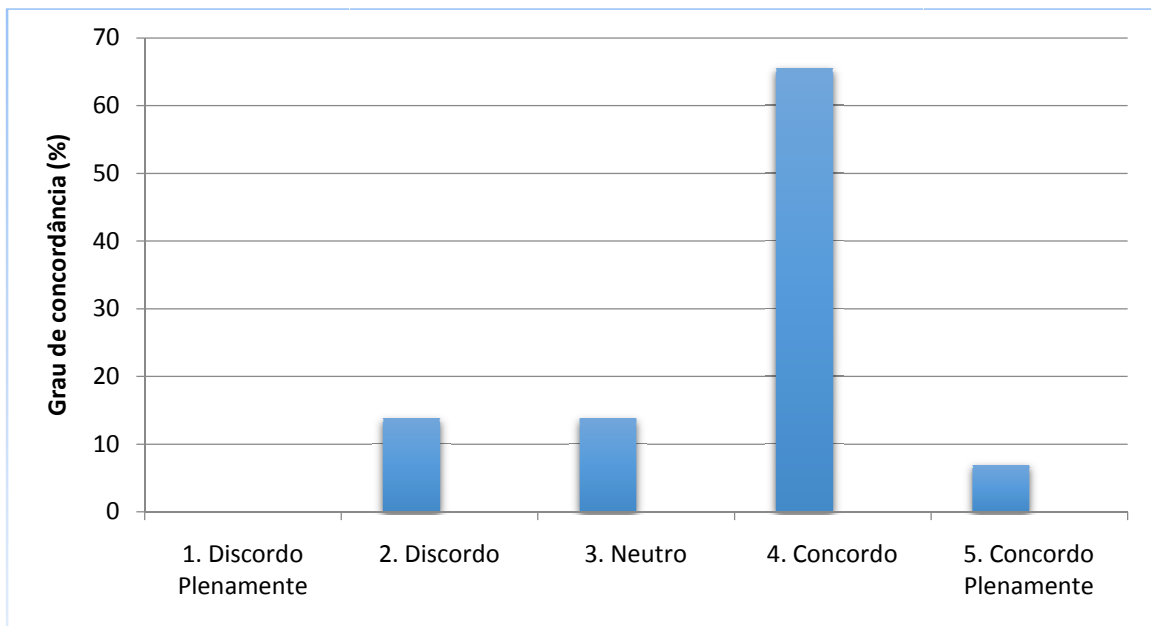
- Os problemas que surgem geralmente são resolvidos de forma coletiva, por meio de troca de experiências.

Quadro 5 - Respostas para resolução de problemas

	Resolução de Problemas
1. Discordo Plenamente	0,00%
2. Discordo	13,79%
3. Neutro	13,79%
4. Concordo	65,52%
5. Concordo Plenamente	6,90%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 8 - Habilidade de resolução de problemas



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Quadro 5 mostra que a grande maioria dos funcionários concordam que há uma grande participação de todos os envolvidos para a resolução de problemas. Isso comprova que o líder é engajado na equipe e age de maneira a distribuir responsabilidades gerenciando os resultados obtidos. Ao observar a figura 8 esta afirmação fica explícita.

#### **Tomada de decisão:**

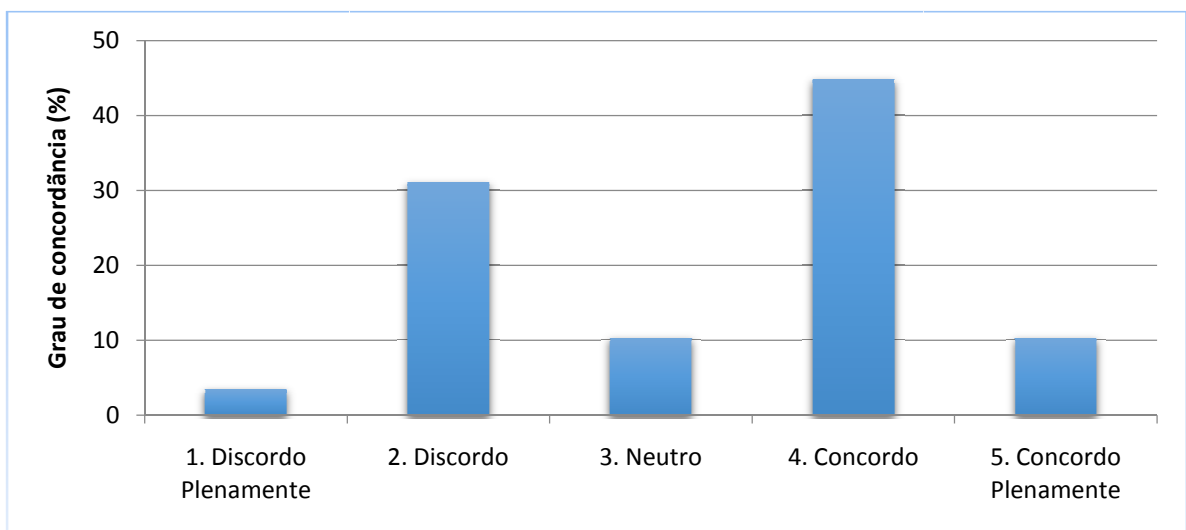
- A tomada de decisão é exclusiva ao líder da equipe.

Quadro 6 - Respostas para tomada de decisão

	Tomada de decisão exclusiva ao líder
1. Discordo Plenamente	3,45%
2. Discordo	31,03%
3. Neutro	10,34%
4. Concordo	44,83%
5. Concordo Plenamente	10,34%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 9 - Habilidade de tomada de decisão



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quanto à tomada de decisão, observa-se no Quadro 6 que 55,17% concordam, ou concordam plenamente, que somente o líder tem autoridade para tomar uma decisão. Desta maneira, é possível concluir que o processo de socialização fica prejudicado pois os funcionários têm pouca autonomia dentro da equipe de trabalho.

Observa-se também, ao ver a Figura 9, que há uma clara divisão de opinião quanto à tomada de decisão, onde 34,48% discordam que somente o líder tem autonomia para decidir.

#### **Assertividade:**

- Os conhecimentos adquiridos permitem uma conduta mais pontual e positiva por parte dos funcionários.

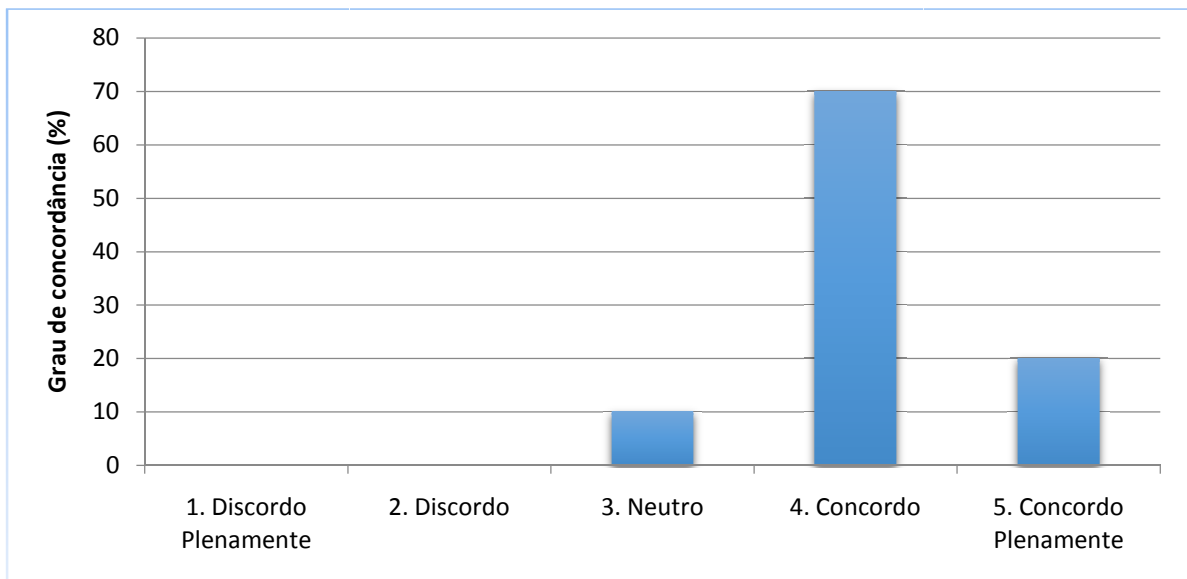


Quadro 7 - Respostas para assertividade

	Assertividade
1. Discordo Plenamente	0%
2. Discordo	0%
3. Neutro	10%
4. Concordo	70%
5. Concordo Plenamente	20%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 10 - Habilidade de assertividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Interessante observar a unanimidade quanto à afirmativa exposta no Quadro 7. Dos respondentes, 90% concordaram, ou concordam plenamente, que o conhecimento foi repassado de maneira correta e eficiente, influenciando diretamente na assertividade durante a execução dos trabalhos. Isso pode ter relação com a informação mostrada na Figura 5, onde é observado que o quadro funcionários da área estudada é experiente quanto às ferramentas de compartilhamento de informação da empresa.

### **Relacionamento interpessoal:**

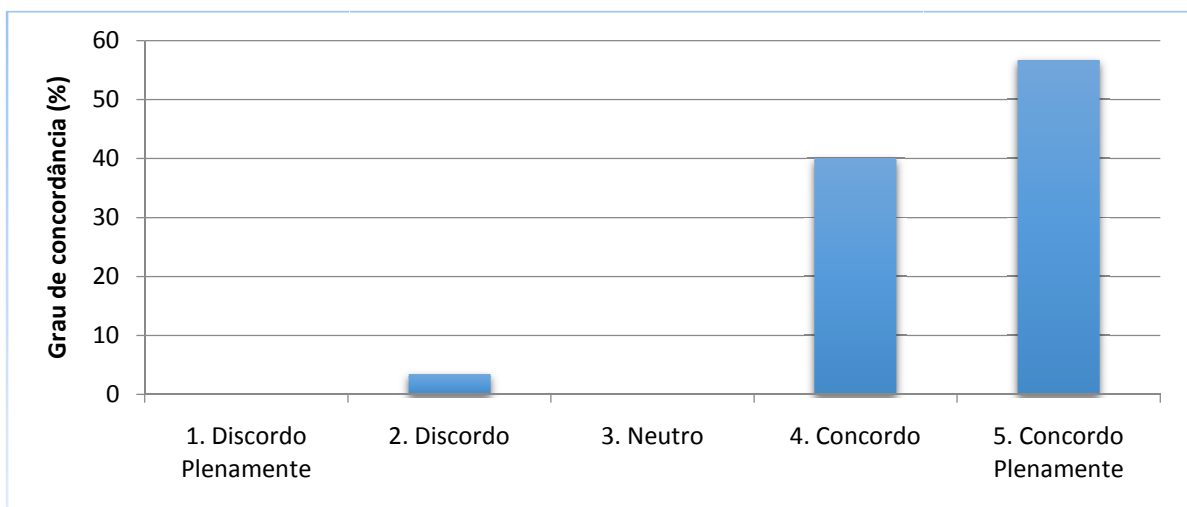
- O relacionamento saudável entre os funcionários é fundamental para compartilhar a informação.

Quadro 8 - Respostas para relacionamento interpessoal

	Relacionamento interpessoal
1. Discordo Plenamente	0%
2. Discordo	3,33%
3. Neutro	0%
4. Concordo	40%
5. Concordo Plenamente	56,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 11 - Habilidade de relacionamento interpessoal



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

No Quadro 8 é observado que 96,67% dos funcionários concordam, ou concordam plenamente, que o relacionamento interpessoal é imprescindível para a troca de experiências e de informações. Isso mostra claramente o que foi exposto por Marques (2015) e Curvello (2009), onde afirmam que o bom líder deve garantir que a comunicação seja feita de maneira clara entre os membros da equipe. Desta maneira, a troca de experiências e o desenvolvimento de um bom trabalho estão garantidos.

### Habilidades:

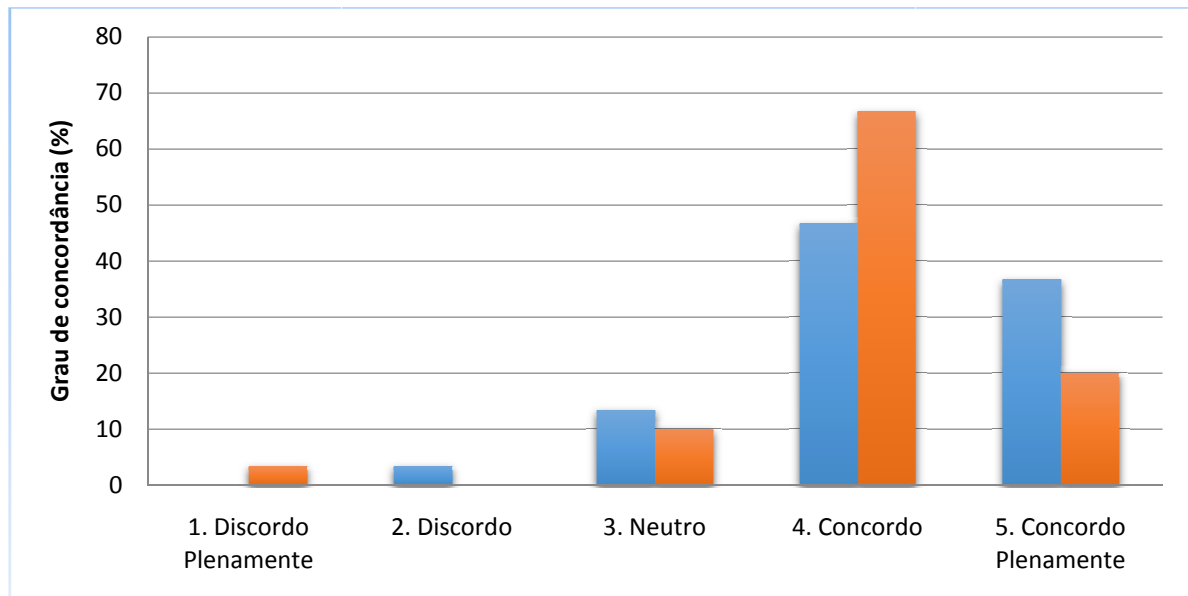
- As características comportamentais dos indivíduos influenciam a capacidade de compartilhamento do conhecimento.
- As habilidades dos indivíduos auxiliam no compartilhamento das informações.

Quadro 9: Respostas para habilidades

	As características comportamentais e compartilhamento do conhecimento	As habilidades e compartilhamento das informações
1. Discordo Plenamente	0%	3,33%
2. Discordo	3,33%	0%
3. Neutro	13,33%	10,00%
4. Concordo	46,67%	66,67%
5. Concordo Plenamente	36,67%	20,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 12 - Habilidades



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Analisando o Quadro 9, vê-se que 83,34% dos funcionários concordam, ou concordam plenamente, que as habilidades individuais comportamentais influenciam diretamente no compartilhamento de conhecimento.

Já 86,67% dos funcionários concordam, ou concordam plenamente, que o compartilhamento de informações depende diretamente das habilidades do indivíduo, conforme estudado por Yahaya (2015).

### Liderança:

- A liderança estimula a troca de conhecimento.

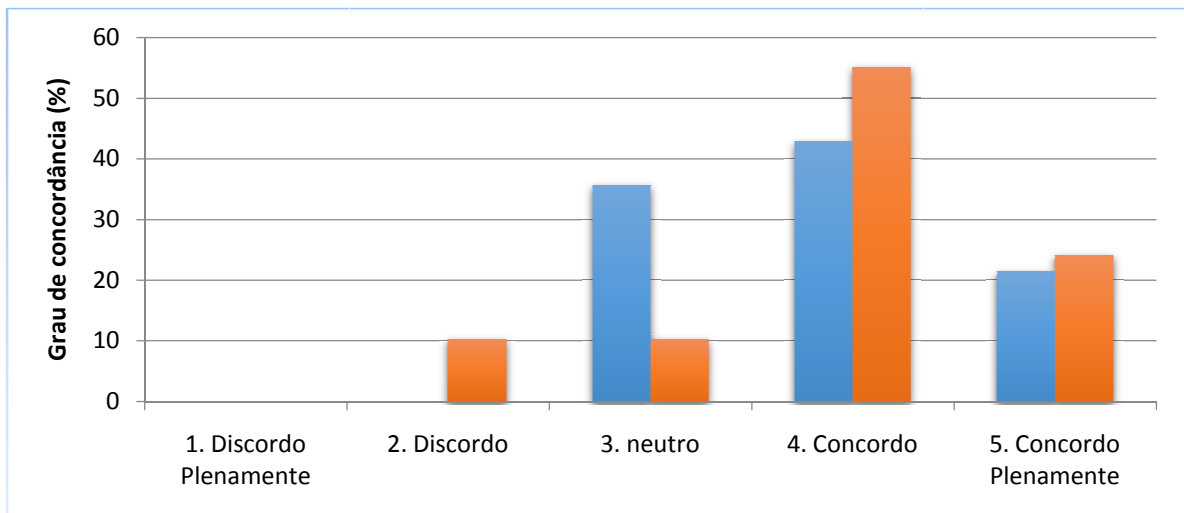
- A liderança é fundamental para a aquisição de novos conhecimentos.

Quadro 10 - Respostas para habilidades de liderança

	A liderança e a troca de conhecimento	A liderança e a aquisição de novos conhecimentos
1. Discordo Plenamente	0%	0%
2. Discordo	0%	10,34%
3. Neutro	35,71%	10,34%
4. Concordo	42,86%	55,17%
5. Concordo Plenamente	21,43%	24,14%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 13 - Habilidades de liderança



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Quadro 10 mostra que 64,29% concordam ou concordam plenamente, que a liderança estimula a troca de conhecimento. Porém, 35,71% se abstiveram em responder esta questão, o que se pode entender como um receio quanto à represália por parte da liderança caso a resposta fosse negativa.

Nazarian et al. (2017) observa que o líder tem papel fundamental na eficiência da equipe, e esta afirmativa é explicitada quando se observa a influência da liderança para a aquisição de novos conhecimentos. 79,31% concordam, ou concordam plenamente, que esta afirmativa está correta, ou seja, a liderança tem um papel fundamental na aquisição de novos conhecimentos.

#### 4.1.2 Questões afirmativas B - Comunicação

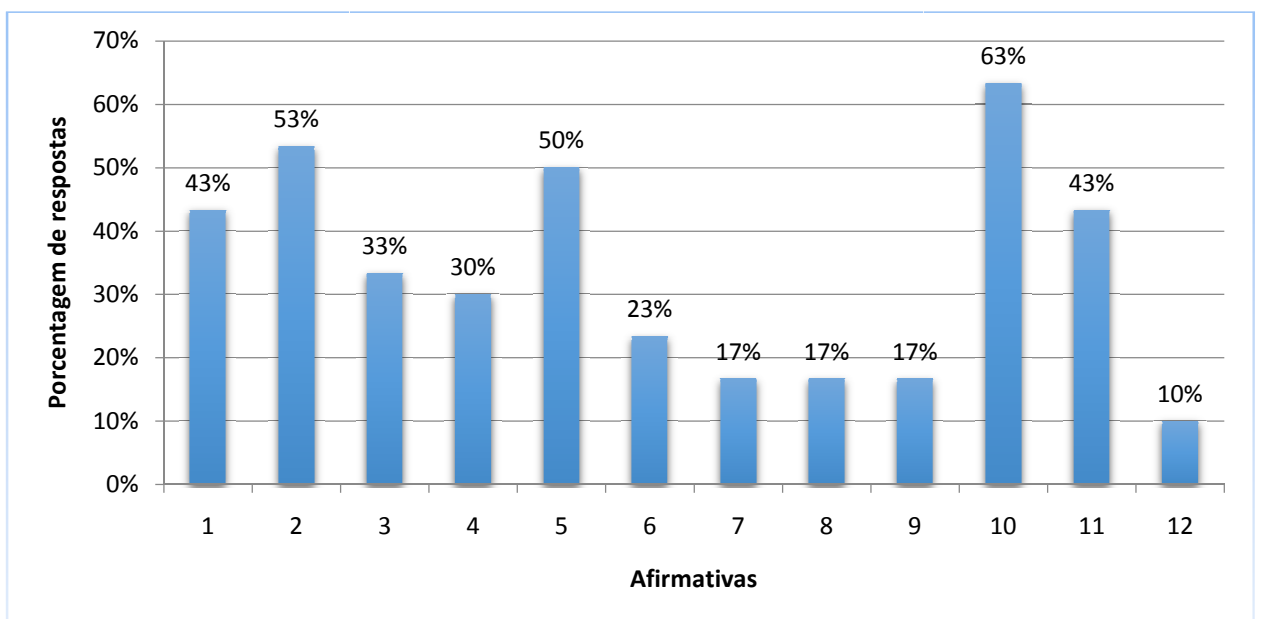
As questões afirmativas B foram montadas para avaliar os aspectos que mais dificultam a comunicação no ambiente de trabalho. Para tanto, os funcionários participantes poderiam responder livremente, marcando todas as respostas que julgassem condizentes com a realidade do seu dia a dia na empresa. As questões apresentadas foram:

Quadro 11 - Questões afirmativas B

<b>B</b>	<b>Assinale os principais obstáculos que a comunicação sofre e que atrapalham o compartilhamento das informações (assinale quantas alternativas for necessário)</b>
1	Comportamento do líder
2	Comportamento dos colegas
3	Falta de credibilidade na informação
4	Falta de confiança entre os informantes
5	Meio de comunicação ruim (ex. telefone, e-mails, etc.)
6	Falta de habilidade em informar verbalmente corretamente
7	Falta de habilidade em informar por escrito corretamente
8	Linguagem na escrita de difícil compreensão
9	Linguagem verbal de difícil compreensão
10	Dificuldade em se colocar no lugar do outro e compreender o que está querendo comunicar
11	Falta de iniciativa em querer obter a informação
12	Outra. Qual?

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 14 - Respostas das afirmativas B



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Os funcionários que marcaram a opção 12 "Outra. Qual?", escreveram:

- "Acesso rápido e prático".
- "Falta iniciativa em informar o que realmente importa".
- "Organização e planejamento".

Analisando as repostas para o questionário B, observa-se que as visões dos funcionários, quanto às dificuldades e obstáculos na comunicação, são muito amplas. Salienta-se, porém, a importância das questões 2, 5, e 10, que foram as três mais votadas.

Para a questão 5, que trata de problemas de comunicação devido ao meio de comunicação, 50% dos participantes concordam que isso é um problema real. Então é possível inferir que determinadas informações podem ser passadas de maneira mais clara, ou seja, ao invés de passar a informação por telefone, por exemplo, a opção mais eficiente seria fazê-la pessoalmente ou por e-mail.

Para as questões 2, com 53% de votos, e questão 10, com 63% de votos, verifica-se uma clara falta de empatia entre os funcionários da área produtiva.

Por outro lado, as questões 7, 8, 9 e 12 foram as menos votadas, o que mostra uma boa comunicação verbal, boa comunicação escrita e funcionários bem treinados tecnicamente para o compartilhamento de informações.

A comunicação, para as corporações, é utilizada para criar um diálogo entre fornecedores e clientes (CURVELLO, 2009). Desta maneira, pode-se observar as dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho estudado onde o comportamento dos colegas, os meios de comunicação ruins e as dificuldades em compreender o que o outro quer comunicar são os maiores empecilhos para o desenvolvimento do trabalho e para a solução de problemas. Com base nestas informações, a empresa pode focar em um treinamento para a melhoria da comunicação na área estudada e, posteriormente, expandir esta ação para todos os outros setores.

#### **4.1.3 Questões afirmativas C - Liderança**

As questões afirmativas C foram montadas para avaliar os aspectos da liderança que mais atrapalham no dia a dia de trabalho, observando o compartilhamento de informações. Assim como no questionário B, os funcionários participantes poderiam responder livremente,

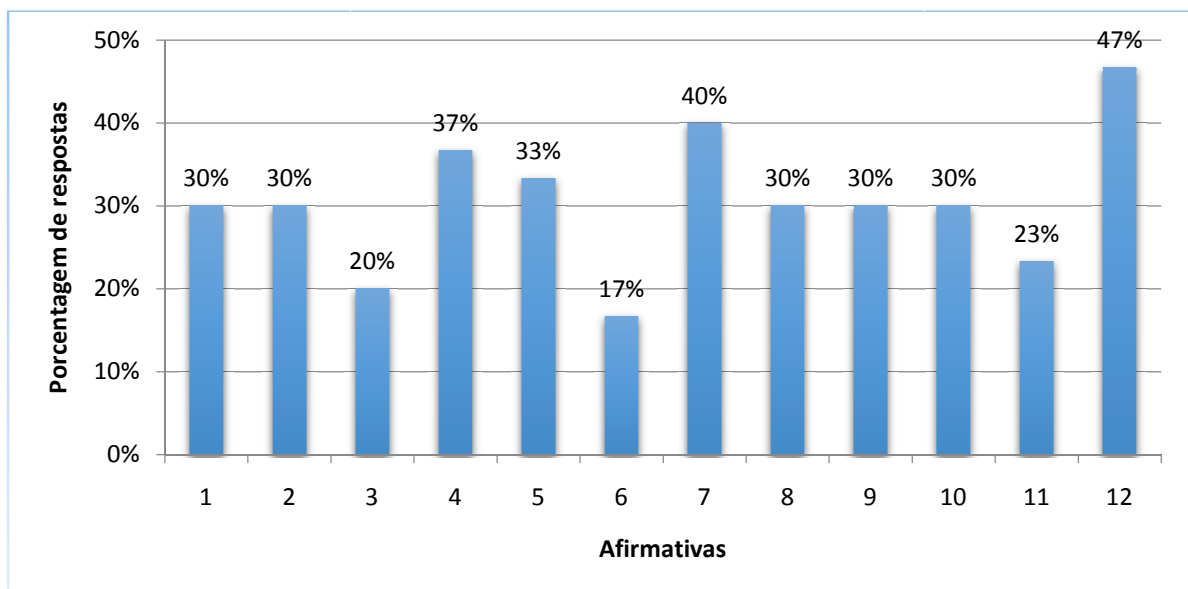
marcando todas as respostas que julgassem condizentes com a realidade do seu dia a dia na empresa. As questões apresentadas foram:

Quadro 12 - Questões afirmativas C

<b>C</b>	<b>Assinale as principais características da liderança que atrapalham o compartilhamento das informações (assinale quantas alternativas for necessário)</b>
1	Autoritarismo
2	Pouca influência na equipe que coordena
3	Dificuldade em se comunicar
4	Pouca credibilidade
5	Falta de confiança nas informações repassadas
6	Inabilidade em se posicionar
7	Tomada de decisões equivocadas
8	Dificuldade de relacionamento interpessoal com a equipe
9	Falta de tempo para operacionalizar as informações
10	Falta de tempo para se reunir com a equipe
11	Pouca objetividade
12	Falta de clareza nas informações
13	Outra. Qual?

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Figura 15 - Respostas das afirmativas C



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Analisando as repostas para o questionário C, observa-se que a visão dos funcionários é,

também, muito ampla quanto aos pontos em que a liderança atrapalha no compartilhamento de informações. Destes, os mais votados foram as questões 4, 5, 7, e 12, sendo a questão 12 a mais votada entre os participantes, recebendo 47% dos votos.

A questão 4, com 37% dos votos, mostra que há uma dificuldade, por parte da liderança, em passar aos seus funcionários credibilidade para com as decisões tomadas.

A questão 5, com 33% dos votos, mostra que, quando o funcionário não recebe a informação de uma maneira clara (questão 12), isso afeta diretamente a confiança em relação à esta informação e as ações que estão tomadas a partir dela.

A questão 7, com 40% dos votos, mostra que muitos funcionários consideram que a tomada de decisão por parte da liderança é feita de maneira equivocada.

Para a questão 12, com 47% dos votos, é observado que há um consenso quanto à falta de clareza quanto às informações repassadas aos membros da equipe.

Desta maneira, observa-se que há dificuldades em comunicação por parte da liderança, onde a falta de clareza nas informações interfere negativamente o dia a dia de trabalho. Com isso, é possível afirmar que um líder, depois de um período de tempo com problemas de clareza na comunicação, passa a ter problemas de credibilidade com os seus subordinados.

Novamente, a empresa pode utilizar estas informações para direcionar treinamentos para com os líderes dos diversos setores, afim de otimizar o tempo gasto durante as trocas de informações e reuniões, bem como otimizar a GC entre os seus funcionários.



## 5 CONCLUSÃO

No ambiente corporativo, as habilidades de um líder são imperativas para a solução de problemas, que podem ser específicos da atividade exercida ou problemas de relação interpessoal entre os subordinados e pessoas de outras áreas. Desta maneira, observa-se que um bom líder sabe gerir as ocorrências do dia a dia de maneira a manter o bem-estar dentro da equipe e a execução das tarefas que estão no cronograma.

As habilidades requeridas para um bom líder são, entre tantas outras, boa relação interpessoal, boa comunicação, assertividade nas tomadas de decisão e empatia, sendo esta última fundamental para que o líder reconheça se a informação repassada está sendo absorvida de maneira clara entre os funcionários da equipe. O indivíduo que possuir estas habilidades transmitirá com sucesso as suas experiências e informações para execução de um serviço.

Porém, estas não são sinônimos de conhecimento tácito, mas uma prática do conhecimento, onde a execução de atividades e compartilhamento de informações auxilia a absorção de conhecimento e experiências.

Com base nos objetivos, verificou-se que a visão dos funcionários varia significativamente, quando o assunto é liderança e comunicação. Porém foi verificado também que alguns pontos obtiveram um grau de concordância de mais de 50%, explicitando uma oportunidade para a empresa em oferecer treinamento em habilidades de liderança e comunicação para com os seus líderes.

A empresa estudada utiliza de reuniões, treinamentos e procedimentos para o tratamento de problemas, transferência de informações e conhecimentos, o que mostra a real necessidade de boas habilidades de comunicação e empatia entre os seus funcionários para que as tomadas de decisões sejam assertivas e dentro do prazo determinado.

Desta maneira, surgem questionamentos que podem servir como sugestões para eventuais trabalhos futuros: Qual a principal habilidade para o compartilhamento de conhecimento por parte do líder? De que forma a comunicação pode influenciar na cultura organizacional e até que ponto a empresa está flexível para estas mudanças?

## REFERÊNCIAS

- BAMBACAS, M.; PATRICKSON, M. Assessment of communication skills in manager selection: some evidence from Australia. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 2, p. 109-120, oct. 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BITENCOURT, C. C.; OLIVEIRA, M. Knowledge management and competence management: new possibilities based on an integrated model. **Revista Espacios**, v. 33, n. 5, p. 1-12, fev. 2012.
- CARDOSO, O.O. Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. [S.l.]. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2018.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012. 298 p.
- COLNAGO, C. K. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. 2006. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CURVELLO, J. J. A. Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. 32., Curitiba, 2009. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2018.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n.3, p. 413-420, 2003.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Habilidades sociais: conceitos e campo teórico-prático**. 2006. Disponível em: <<http://www.rihs.ufscar.br>>. Acesso em: 30 out. 2017.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais: diversidade teórica e suas implicações**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- ESCRIVAO, G.; SILVA, S. L. Teoria da criação do conhecimento de Nonaka: aplicações e limitações em outros contextos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, ENEGEP, 2011.

KEARNS, K. P. et al. Leadership skills as construed by nonprofit chief executives. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 36, n. 6, p. 712-727, jun. 2015.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. **O comportamento do empreendedor**. In: DE MORI, F. (org.). Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. UFSC, ENE, 1998.

MARQUES, J. The changed leadership landscape: what matters today. **Journal of Management Development**, v. 34, n. 10, p. 1310-1322, 2015.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em Psicologia social**. Trad. Pedrinho A. Guareschi. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MUNIZ JÚNIOR, J. et al. Fundamentos para construção de modelos conceituais em engenharia de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 28., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. p. 131-203.

NAZARIAN, A.; SOARES, A.; LOTTERMOSTER, B. Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, N. 8, p. 1078-1094, mar. 2017.

NONAKA, I. The knowledge creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, nov./dez. 1991.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Ed. Campus: Rio de Janeiro, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, A. A firm as knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n. 1, 2000.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, p. 5-34, 2000.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 3, p. 419-436, June. 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

PEREIRA, A. S. **Avaliação das habilidades sociais e de suas relações com fatores de risco e proteções em jovens adultos brasileiros**. 2015. 81 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

PRIMI, R. et al. Características de personalidade e indecisão profissional. **Psico**, v. 32, n.1, p. 81-96, 2001.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (ORGs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

SAEED, T.; ALMAS, S.; ANIS-UL-HAQ, M.; NIAZI, G.S.K. Leadership styles: relationship with conflict management styles. **International Journal of Conflict Management**, v. 25, n. 3, p. 214-225, 2014.

STRATEGIC DIRECTIONS, 2016. The leadership cocktail: blending styles to succeed, **Strategic Direction**, v. 32, n. 3, p. 34-36, 2016.

TEECE, D. J. **Strategies for managing knowledge assets**: the role of firm structure and industrial context. Long range planning. v. 33, p.35-54, 2000.

THOMPSON, G.; VECCHIO, R. P. Situational leadership theory: a test of three versions. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 837-848, 2009.

TORTORELLA, G.; FOGLIATTO, F. Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles: an empirical study. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n.7, p. 946-968, mar. 2017.

TUCKER, E.; LAM, S. Dynamic leadership: a leadership shortage solution. **Strategic HR Review**, v. 13, n. 4/5, p. 199-204, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 288 p.

YAHAYA, R.; EBRAHIM, F. Leadership styles and organizational commitment: literature review. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 2, p. 190-216, nov. 2016.

## ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO

PREZADO(A) FUNCIONÁRIO(A),

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa sobre “GESTÃO DO CONHECIMENTO,.” Será realizada no seu local de trabalho com o objetivo de identificar as principais demandas referentes a gestão do conhecimento. O motivo da pesquisa é a análise da sua percepção sobre a gestão do conhecimento e do impacto da comunicação e da liderança neste processo dentro da empresa. Você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido(a) pelos pesquisadores. A sua identidade será resguardada. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando esta terminar e ficarão arquivados comigo, responsável pela pesquisa. Este termo de assentimento deverá ser assinado pela pesquisadora responsável e por você. Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato:

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Andreia Maria Pedro Salgado - Professora do Departamento Produção, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Guaratinguetá. Telefone: (12) 31232855.

Eu, \_\_\_\_\_, portador (a) do documento de Identidade \_\_\_\_\_, fui informado (a) dos objetivos da presente pesquisa, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar a decisão de participar se assim o desejar.

Guaratinguetá, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do entrevistado

PREZADO(A) FUNCIONÁRIO(A),

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa sobre “GESTÃO DO CONHECIMENTO,.” Será realizada no seu local de trabalho com o objetivo de identificar as principais demandas referentes a gestão do conhecimento. O motivo da pesquisa é a análise da sua percepção sobre a gestão do conhecimento e do impacto da comunicação e da liderança neste processo dentro da empresa. Você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido(a) pelos pesquisadores. A sua identidade será resguardada. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando esta terminar e ficarão arquivados comigo, responsável pela pesquisa. Este termo de assentimento deverá ser assinado pela pesquisadora responsável e por você. Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato:

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Andreia Maria Pedro Salgado - Professora do Departamento Produção, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Guaratinguetá. Telefone: (12) 31232855.

Eu, \_\_\_\_\_, portador (a) do documento de Identidade \_\_\_\_\_, fui informado (a) dos objetivos da presente pesquisa, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar a decisão de participar se assim o desejar.

Guaratinguetá, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do entrevistado

## ANEXO B - QUESTIONÁRIO

### INSTRUÇÕES

Este questionário é composto por três etapas, que você deverá responder conforme a realidade do seu local de trabalho. Leia atentamente cada afirmação e assinale uma única alternativa de acordo com a escala de concordância/discordância onde: **1 correspondente a discordo plenamente; 2 discordo; 3 neutro; 4 concordo; 5 concordo plenamente; 6 não se aplica.**

Exemplo:

		discordo plenamente	discordo	neutro	concordo	concordo plenamente	Não se Aplica
A	<b>Afirmativas</b>						
1	As informações adquiridas por meio de treinamentos são utilizadas no seu dia-a-dia.	1	2	3	4	5	6

A primeira (A) etapa é composta por trinta afirmações gerais sobre a maneira como a organização gerencia o conhecimento. A segunda (B) e terceira (C) etapas são afirmações relacionadas ao como você percebe os processos de gestão do conhecimento, comunicação e liderança. E a quarta etapa (D) são dados sobre você e a sua percepção sobre o instrumento de pesquisa.

		discordo plenamente	discordo	neutro	concordo	concordo plenamente	Não se Aplica
A	<b>Afirmativas</b>						
1	A comunicação entre líderes e seus funcionários permite que informações/conhecimentos sejam compartilhados com rapidez.	1	2	3	4	5	6
2	A comunicação entre os funcionários da empresa permite solução de problemas e tomada de decisão com rapidez.	1	2	3	4	5	6
3	A comunicação acontece de forma que permite a troca de experiência entre os funcionários do mesmo setor.	1	2	3	4	5	6
4	Os problemas que surgem geralmente são resolvidos de forma coletiva, por meio de troca de experiências.	1	2	3	4	5	6
5	A tomada de decisão é exclusiva ao líder da equipe.	1	2	3	4	5	6
6	Os conhecimentos adquiridos permitem uma conduta mais pontual e positiva por parte dos funcionários.	1	2	3	4	5	6
7	A liderança estimula a troca de conhecimento.	1	2	3	4	5	6
8	A liderança é fundamental para a aquisição de novos conhecimentos.	1	2	3	4	5	6
9	As características comportamentais dos indivíduos influenciam a capacidade de compartilhamento do conhecimento.	1	2	3	4	5	6
10	As habilidades dos indivíduos auxiliam no compartilhamento das informações.	1	2	3	4	5	6
11	Os relacionamentos saudáveis entre os funcionários são fundamentais para compartilhar a informação.	1	2	3	4	5	6

<b>B</b>	<b>Assinale os principais obstáculos que a comunicação sofre e que atrapalham o compartilhamento das informações (assinale quantas alternativas for necessário)</b>
1	Comportamento do líder
2	Comportamento dos colegas
3	Falta de credibilidade na informação
4	Falta de confiança entre os informantes
5	Meio de comunicação ruim (ex. telefone, e-mails, etc.)
6	Falta de habilidade em informar verbalmente corretamente
7	Falta de habilidade em informar por escrito corretamente
8	Linguagem na escrita de difícil compreensão
9	Linguagem verbal de difícil compreensão
10	Dificuldade em se colocar no lugar do outro e compreender o que está querendo comunicar
11	Falta de iniciativa em querer obter a informação
12	Outra. Qual?

<b>C</b>	<b>Assinale as principais características da liderança que atrapalham o compartilhamento das informações (assinale quantas alternativas for necessário)</b>
1	Autoritarismo
2	Pouca influência na equipe que coordena
3	Dificuldade em se comunicar
4	Pouca credibilidade
5	Falta de confiança nas informações repassadas
6	Inabilidade em se posicionar
7	Tomada de decisões equivocadas
8	Dificuldade de relacionamento interpessoal com a equipe
9	Falta de tempo para operacionalizar as informações
10	Falta de tempo para se reunir com a equipe
11	Pouca objetividade
12	Falta de clareza nas informações
13	Outra. Qual?

**D. Informações Gerais:**

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos

2. Escolaridade:

[1]. Fundamental

[3]. Ensino Médio Completo

[5]. Ensino Superior Completo

[2]. Ensino médio Incompleto

[4]. Ensino Superior Incompleto

[6]. Pós Graduação

3. Função: \_\_\_\_\_

4. Tempo na função: \_\_\_\_\_

5. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

6. Foi fácil responder as questões?  Sim  Não

7. Se não, quais questões você teve mais dificuldade? \_\_\_\_\_

8. As questões estão escritas de forma compreensível?  Sim  Não

9. Você gostaria de acrescentar algo que não está no questionário?  Sim  Não

10. Se sim, o que?

---



---



---



---



---



---



---



---

11. Você acredita que este questionário terá alguma utilidade para a atividade que você exerce?  Sim  Não