

RENATO ANTÔNIO REIS

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO 360°, DA
LIDERANÇA DE SUPERVISORES EM UMA INDÚSTRIA DE
ELETRODOMÉSTICOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Pato Branco - PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Aplicação de ferramenta de avaliação 360°, da liderança de supervisores em uma indústria de eletrodomésticos**, elaborado por Renato Antônio Reis e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 17 de Abril de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Atlas Eletrodomésticos Ltda, representada neste documento pelo Sr.(a) Marcio Veiga, Diretor Industrial, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado aplicação de ferramenta de avaliação 360º, da liderança de supervisores em uma indústria de eletrodomésticos, realizados pelo aluno Renato Antônio Reis, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Pato Branco, 16 de Agosto de 2017



Marcio Veiga

Diretor Industrial

Atlas Eletrodomésticos Ltda

CNPJ 78.242.849.0001-69

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Renato Antônio Reis, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado aplicação de ferramenta de avaliação 360º, da liderança de supervisores em uma indústria de eletrodomésticos, é autêntico e original.

Pato Branco, 15 de fevereiro de 2018



Renato Antônio Reis

“As pessoas seguem as pessoas que acreditam em alguma coisa e que tenham a capacidade de alcançar resultados na execução de suas idéias.” Peter Senge.

Dedico este trabalho à meus Pais Odilon B. Reis
(*In Memoriam*) e Iraci T. Reis, que tanto apoiaram
e incentivaram o meu crescimento profissional.

AGRADECIMENTOS:

À minha esposa, Joahne Trizotto, pessoa com quem amo partilhar a vida. Obrigado pelo carinho, a paciência e sua capacidade de me apoiar e trazer paz na correria de cada módulo cursado.

RESUMO

O presente trabalho buscou identificar as formas de atuação dos supervisores de produção de uma indústria de manufatura, nos quesitos liderança, comunicação e estilo de liderança, utilizando uma ferramenta de avaliação 360 °, sob a percepção dos liderados, através de pesquisa qualitativa. A avaliação foi realizada por encarregados de produção de uma indústria de eletrodomésticos do sudoeste do Paraná. No embasamento teórico traz pesquisas sobre liderança, estilos de liderança, comunicação e avaliação 360°. O questionário contendo 33 perguntas exploratórias e alternativas de simples escolha utilizando escala *likert*, foi elaborado e aplicado pelo autor. As perguntas foram elaboradas a fim de identificar: o estilo predominante de liderança dos supervisores desta empresa; e classificar a qualidade da comunicação e liderança entre “A desenvolver”, “Ponto forte” e “Excelente”. Os resultados apontaram que a comunicação e liderança classificam-se em ponto forte e estilo de liderança predominante é democrático.

Palavras Chave: Avaliação 360°; Liderança; Estilos de Liderança; Comunicação.

ABSTRACT

The present work sought to identify the production supervisors of a manufacturing industry, in terms of leadership, communication and leadership style, using a 360 ° evaluation tool, under the perception of the leaders, through qualitative research. The evaluation was carried out by in charge of the production of an appliance industry in the southwest of Paraná. In the theoretical base brings research on leadership, leadership styles, communication and 360 ° evaluation. The questionnaire containing 33 exploratory and alternative questions of simple choice using likert scale was elaborated and applied by the author. The questions were elaborated to identify: the predominant style of leadership of the supervisors of this company; and rank the quality of communication and leadership between "To develop", "Strong point" and "Excellent". The results pointed out that communication and leadership are classified as strong points and the predominant leadership style is democratic.

Key Words: Assessment 360°; Leadership; Leadership Styles; Communication.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.3. OBJETIVOS	12
1.4. QUESTÕES DE ESTUDO	13
1.5. ANÁLISE DE DADOS	13
1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	13
2. DESENVOLVIMENTO	14
2.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	14
2.2. – LIDERANÇA	14
2.3. - ESTILOS DE LIDERANÇA	15
2.4. – COMUNICAÇÃO	18
2.5. – AVALIAÇÃO 360°	19
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	21
3.1 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	21
3.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	21
3.3. – INSTRUMENTOS E MATERIAIS	22
3.4. – PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS	22
3.5. – LIMITAÇÕES DO MÉTODO	23
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1. – COMUNICAÇÃO	26
4.2. – LIDERANÇA	27
4.3. – ESTILO DE LIDERANÇA	28
4.4. – OUTRAS QUESTÕES DE ESTUDO	29
5. CONCLUSÃO	30

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
7. ANEXOS	34

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Diante das situações cotidianas, em um mundo cada vez mais acelerado, os líderes das organizações deixam de lado detalhes fundamentais de gestão de equipes que influenciam diretamente no alcance dos resultados esperados.

O desenvolvimento deste trabalho procura identificar pontos fortes da atuação de supervisores de produção de uma indústria de eletrodomésticos nos quesitos, comunicação, liderança e estilos de liderança, através de uma avaliação 360°, aplicando um corte transversal uma vez que a análise se dará sob a percepção de encarregados de produção, quais são os liderados diretos dos supervisores avaliados.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a percepção dos encarregados de produção, de uma indústria de eletrodomésticos, sobre os aspectos de liderança, estilo de liderança e comunicação da gestão desempenhada por seus supervisores?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Mapear pontos fortes e características limitantes para o desempenho de suas funções, sob a percepção dos encarregados, identificando aspectos da gestão dos supervisores, nos quesitos liderança, estilos de liderança e comunicação em uma indústria de eletrodomésticos.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Utilizar técnica de avaliação 360 graus, sob ponto de vista dos liderados, para identificar forças e fraquezas do nível de liderança da equipe de supervisão nos quesitos comunicação, estilo liderança e liderança.

Proporcionar o conhecimento aos supervisores, sobre as questões avaliadas, sob o ponto de vista dos liderados.

Apontar possíveis sugestões para o desenvolvimento profissional dos supervisores;

1.4. QUESTÕES DE ESTUDO

O nível de formação escolar do supervisor poderia estar ligado com seu desempenho de liderança?

Experiência dos supervisores em cargos de liderança é um fator determinante para o desempenho da função?

1.5. ANÁLISE DE DADOS

De posse dos formulários preenchidos por cada encarregado, as informações serão tabuladas, fornecendo resultados da percepção dos liderados, sobre seus líderes diretos, onde será identificado pontos fortes e fracos da gestão industrial.

1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo prevê o mapeamento das habilidades de gestão dos supervisores nos quesitos comunicação, liderança e estilo de liderança, além da identificação de pontos forte e fracos, quais serão sugeridos tópicos com oportunidade de melhoria de gestão. Não está prevista a elaboração de plano de desenvolvimento profissional para os supervisores avaliados, visto que existem muitos outros aspectos que devem ser considerados para a formação e desenvolvimento de líderes, além daqueles que foram trabalhados / aprofundados nesta pesquisa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Fundada em Pato Branco-PR na década de 50, a Atlas Eletrodomésticos é uma indústria nacional, fabricante de produtos da área de cocção, atuando no mercado interno e externo com exportação para mais de 20 países da América Latina e África.

A fábrica, situada na mesma Pato Branco, possui uma área construída de mais de 34.000 m², com capacidade de produção de até 2 milhões de fogões por ano e aproximadamente 1.800 funcionários.

Seus setores produtivos encontram-se divididos em estamperia, pintura, esmaltação e montagem, com estrutura hierárquica de gestão dividida em: 1 CEO, 3 Diretores, 19 Gerentes, 4 Coordenadores, 26 Supervisores e 28 Encarregados de produção, que desempenham cargos de liderança em todos os setores da organização.

2.2. – LIDERANÇA

Para uma atuação cada vez mais competitiva, os ambientes corporativos demandam de profissionais com maiores competências técnicas, alto engajamento, dispostos a enfrentar desafios, proativos, com vontade de aprender sempre, além de ser necessário demonstrarem atitude e poder de decisão.

Um fator de sucesso das organizações, requer de uma figura muito importante, que é papel do líder, uma vez que para o desempenho da liderança, são exigidas habilidades complementares como, disciplina, respeito, ética, compromisso, postura, entusiasmo, entre outras, quais serão fundamentais para influenciar pessoas com diversas personalidades.

Diversos autores defendem que a liderança é um processo de influência interpessoal, visando alcançar um objetivo comum.

Para Tannenbaum et al. (1961), a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos.

Segundo Koontz; O'Donnell (1979) liderar é o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou um grupo, nos esforços para realização de um objetivo, em determinada situação.

“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.” Hemphill & Coons (1957).

“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.” Rauch & Behling (1984).

“Capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.” Robbins, Judge e Sobral (2010).

Hersey; Blanchard (1977) definem liderança como um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com a mudança em líderes, seguidores e situações.

O líder deve desempenhar uma função de articulador na condução e motivação das equipes. Deve possuir habilidades para promover uma comunicação assertiva, gerindo diversos estilos de pessoas, demonstrando sólida liderança além de atuar como facilitador na resolução de problemas.

Para Stogdill (1974). “Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.”

Maister (1977) afirma que para ser aceito como líder, aspectos tais como motivos e valores, vêm antes daqueles que dizem respeito à competência e ao estilo.

A forma definida pelo líder para desempenhar suas funções, deveria criar um clima de confiança mútua, aliado à motivação de suas equipes, que irão proporcionar o aumento de sua influência e satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho fortalecendo sua liderança.

Conforme Jacobs (1970). “Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.”

Para Janda (1960). “Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.”

“Nem todos os líderes são gerentes e nem todos os gerentes são líderes”
(Robbins, 2004)

2.3. - ESTILOS DE LIDERANÇA

A forma que os líderes se relacionam com seus subordinados, conseguindo influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas, está diretamente ligado com os resultados que serão obtidos em função do estilo de liderança adotado.

Conforme mencionado por Medeiros (2000), os primeiros estudos sobre o assunto foram desenvolvidos por Ralph K. White e Ronald Lippitt, em 1939, que foi denominado como “Os Três Estilos de White e Lippitt”, para verificar o impacto causado pelos 3 diferentes estilos de liderança, sobre grupos de meninos de dez anos, que desempenhariam algumas atividades.

A cada 6 semanas, os meninos receberam orientações alternadas por líderes que utilizavam estilos de liderança distintos, sendo autocrática, democrática e *laissez-faire*, também denominada como liberal.

Essa experiência proporcionou resultados de comparação entre os grupos, uma vez que o comportamento apresentado pelos meninos, foi diferente em função de cada estilo de liderança que foram submetidos.

O grupo de meninos que recebeu orientações com o estilo de liderança autocrática, demonstrou comportamento de agressividade, tensão e frustração, além de não apresentar nenhuma iniciativa para formação de grupos de amizade nem espontaneidade, sendo que a realização do trabalho somente evoluía com a presença física do líder. Nos momentos em que o líder não estava presente, as atividades permaneciam paradas e ocorria a demonstração dos sentimentos de repressão, agressividade e indisciplina.

Os meninos que foram orientados com o estilo de liderança democrática, demonstraram a formação de grupos de amizade e cordialidade nos relacionamentos. A comunicação entre líder e liderados ocorreu de forma espontânea, franca e cordial. O desenvolvimento das atividades, ocorreram de forma constante e evolutiva mesmo sem a presença do líder, sendo que demonstraram grande responsabilidade e comprometimento pessoal para com o objetivo proposto.

Na aplicação do estilo de liderança *laissez faire*, o grupo de meninos demonstrou atividades constantes e intensas, porém com resultados muito abaixo do esperado, sendo que o desenvolvimento das tarefas ocorria de forma não constante, com demasiada perda de tempo com discussões referentes à motivos pessoais do que relacionadas ao trabalho. Também demonstraram pouco respeito com relação ao líder e individualismo.

Chiavenato (1999), sintetizou as principais características da teoria dos estilos de liderança conforme tabela 1:

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá as ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem explicá-las ao grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas são do grupo. Nenhuma participação do líder.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas.	O líder atua somente quando é solicitado.

Fonte: Chiavenato, I., 1999.

Elaborado por: Longaray & Giesta, 1999.

Smith e Timby (2005) relatam as vantagens, desvantagens de cada estilo de liderança:

Com a liderança autocrática ocorre a supressão da iniciativa pessoal para o desenvolvimento das atividades, bem como possíveis sugestões que pudessem contribuir para o sucesso. A produtividade com aplicação deste estilo é alta, uma vez que as decisões são tomadas rapidamente e as tarefas são realizadas sem questionamentos, porém como não existe a participação da equipe nas escolhas, os colaboradores acabam desmotivados devido à não serem reconhecidos como parte integrante gerando conflitos, submissão, desinteresse, insatisfação, frustração, entre outras. Este estilo de liderança é mais adequado a uma organização que possua uma linha de produção, onde o líder é quem define as tarefas e toma as decisões isoladamente.

No estilo de liderança democrática o líder adota uma postura colaborativa, integrando-se ao grupo e compartilhando as decisões entre os membros, sem ocorrer a imposição, desta forma a equipe sente-se responsável pelas decisões e engajam-se com a causa para atingir as metas, criando um ambiente de confiança e comunicação mútua entre os níveis da organização. Porém o líder pode não ser reconhecido como um elemento fundamental no processo de tomada de decisões e estas poderão ser mais demoradas.

O líder que adota o estilo *laissez faire*, quando os integrantes do grupo não possuem a maturidade suficiente para o autogerenciamento das atividades, podem apresentar um baixo desempenho e baixa qualidade nas entregas, sendo um estilo de liderança muitas vezes aplicado à empresas de software e design, como exemplo. Este estilo se aplica normalmente à grupos de empregados que tendem a ser de alto nível, devido a sua independência, quais desenvolvem seus próprios objetivos agregando valor à organização. Deve-se ter cuidado com este modelo

de liderança, pois o nível de comunicação é baixo entre os pares e isso pode causar um desalinhamento para com os macros objetivos do negócio.

Diante das características mencionadas, podemos afirmar que a correta escolha do estilo de liderança é um fator crucial para o sucesso das organizações, já que isto é uma necessidade básica na relação do líder com seus liderados.

Segundo Senge (1998) e Bowditch e Buono (2002), qualquer indivíduo tem potencial para exercer a liderança e se utilizar de todos os seus estilos quando for conveniente, pois não existe um único estilo de liderança a ser adotado permanente nas organizações, porém em função do contexto organizacional em que a empresa está inserida, deverá muitas vezes influenciar o estilo a ser adotado pelo líder para cada situação.

2.4. – COMUNICAÇÃO

Uma das habilidades primordiais para o desempenho da liderança é a comunicação, que é fundamental no relacionamento pessoal e profissional, além da motivação individual e grupal para seguirem certos padrões de comportamento, uma vez que sem comunicação não haverá liderança e sem liderança ficaria difícil, para uma organização, alcançar seus objetivos, uma vez que a coordenação do trabalho é essencial.

Chiavenato (1979), afirma que “a comunicação é essencial tanto para coordenação efetiva das atividades do grupo, como para a execução das funções administrativas”; e é fator de sucesso para a liderança efetiva

O Monge e o Executivo, James Hunter (2004) aponta que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”

Segundo Megginson (1998), “comunicação é o processo de transferir significado sob a forma de idéias ou informação de uma pessoa para outra; o intercâmbio de significados entre pessoas”.

Hicks; Gullett (1975) ressaltam que a “comunicação não é só leitura, a escrita e a fala, compreende a transferência de informações com a compreensão da mensagem pelo receptor”.

O conceito defendido por Simon (1971), é a “comunicação como sendo processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro para um outro”.

O processo de comunicação ocorre quando o emissor emite uma mensagem ao receptor, qual interpretará a mensagem e emitirá o feedback, finalizando o processo de comunicação.

Bergamini (1982), afirma que “não se pode falar em um único papel comportamental de liderança, tendo em vista a imensa variedade de grupos sociais que apresenta as mais diferentes expectativas com relação a seus líderes”.

Para Bobenrieth (1971), “comunicação é o meio pelo qual se unifica a atividade organizada; é o intercâmbio de fatos, idéias, opiniões e emoções; é a transferência de informações”.

Rodrigues (1976) define “comunicação como função vital, por meio da qual indivíduos e organização se relacionam uns com os outros, bem como com o meio ambiente e com as próprias partes do seu próprio grupo, influenciando-se mutuamente e transformando fatos em informação”.

Segundo Katz; Kahn (1987), “comunicação é o intercâmbio de informações e a transmissão de significados. É um processo social da mais ampla relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade”.

Diante de vários conceitos, podemos afirmar que a eficiência da liderança é um processo dinâmico, qual varia de situação para situação, sendo necessário adaptação do estilo de comportamento do líder para com o momento, com intuito de suprir as necessidades de auto realização e auto estima de seus liderados, promovendo a interação entre pessoas, troca de informações para tomada de decisão como um fator de sucesso para organizações.

2.5. – AVALIAÇÃO 360°

Avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que proporciona ao gestor, obter informações sobre performance individual ou coletiva de colaboradores em uma organização, possibilitando que o líder trabalhe as eficiências, deficiências e limitações.

Criado na década de 70 em universidades americanas, onde alunos começaram a avaliar professores com intuito de melhorar a qualidade das aulas, sendo que no Brasil este instrumento chegou somente na década de 90. A avaliação 360°, entre outras denominações, é uma ferramenta gerencial para processos de desenvolvimento de práticas de gestão. Este método é utilizado por diversas organizações, como instrumento de aumento de produtividade e de crescimento profissional (Bayot, 2011). Neste processo, o colaborador responde a um questionário de auto avaliação em relação a determinadas competências e também é avaliado por colegas / pares, superiores e subordinados, filtrando as competências boas com intuito de fortalecer pontos positivos, e auxílio para mudança de comportamento e/ou postura de pontos

representados como negativos. (Guinn, 1996). Bayot (2011) afirma que na avaliação 360 graus, a responsabilidade sobre a avaliação do funcionário é dividida entre os diversos atores envolvidos no processo de trabalho: o próprio avaliado, o seu gestor, os seus clientes e seus pares.

Segundo Chiavenato (2008) avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

As teorias e os estudos revelam que a participação das pessoas nos processos organizacionais é fator decisivo de sucesso e alcance dos objetivos. (Sammartino, Fernandes, 2003).

Brandão et al (2008) afirma que o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos ou competências que a pessoa manifesta no ambiente de trabalho e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados.

Brandão e Guimarães (2001), comentam que o desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências. Para Santos (2001), o profissional demonstra deter determinada competência em função da adoção de certos padrões comportamentais observáveis no ambiente de trabalho.

Santos e Vieira (2009) afirmam que o feedback 360, é o modelo mais eficaz, pois fornece o maior número de informações e os dados mais fidedignos por permitir que o funcionário se auto avalie e seja avaliado por outros atores organizacionais, como: subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos.

Através da avaliação 360° pode-se identificar as necessidades de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, e analisar os pontos fortes e fracos de cada avaliado (Benetti et al., 2007; Schikmann e Crédico, 2007).

O envolvimento de um número maior de atores organizacionais no processo avaliativo permite que os envolvidos compartilhem a responsabilidade pelo processo e por eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações dos demais (Brandão, 2008).

Diante de todas as informações relevantes sobre os processos de avaliação para a gestão de pessoas, Marconi (2003), Schikmann e Crédico (2007), relatam que alguns modelos de avaliação de desempenho geram questionamentos a respeito da subjetividade dos seus critérios e da tendência à outras pessoas não avaliarem de forma coerente os avaliados, com intuito de não desagradá-los.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos meios classifica-se como um estudo de caso com pesquisa de campo através da interação com pessoas, visando obter dados da realidade pesquisada.

Na pesquisa realizada aplica-se o método qualitativo, através da coleta de dados quantitativos. Neves (1996) defende que a pesquisa qualitativa serve para obter informações descritivas que representam o sentido dos fenômenos.

1. Pesquisa bibliográfica: Conceitos utilizados foram: “Liderança”, “Estilos de liderança”, “Comunicação” e “Avaliação 360°”. Os principais autores que contribuíram para o trabalho foram: Chiavenato (1999), Bayot (2011) e Maister (1977);
2. E pesquisa de campo – realizada através da elaboração de questionário com 32 questões objetivas e 2 questões descritivas de natureza exploratória, aplicados à encarregados de produção, permitindo avaliar características de gestão de supervisores de produção, de uma indústria de eletrodomésticos.

A aplicação dos questionários impressos ocorreu de forma presencial entre dias 20 e 21 de março de 2018.

Quanto aos fins a pesquisa classifica-se como descritiva, pois expõe especificidade de uma determinada população e estabelece correlação entre variáveis, sendo que não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

3.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O estudo foi desenvolvido com 28 encarregados de produção dos setores de estampa, pintura, esmaltação e montagem; 24 encarregados foram os respondentes da pesquisa, entre estes 26% do sexo feminino e 74% do sexo masculino, com idade entre 22 e 40 anos, com nível de escolaridade entre ensino fundamental incompleto à pós graduado, avaliando 10 supervisores de produção, de seus respectivos setores, sendo 20 % do sexo feminino e 80% do sexo

masculino, com idade entre 25 e 50 anos e nível de escolaridade entre ensino médio e pós graduação.

3.3. – INSTRUMENTOS E MATERIAIS

Foi utilizado questionário impresso de avaliação 360° (Anexo 1), elaborado pelo autor, contendo 32 questões objetivas relacionadas à liderança, estilos de liderança, comunicação e 2 questões descritivas de caráter exploratório, para avaliar a percepção dos encarregados sobre a influência da formação acadêmica e experiências anteriores, contribuíram para o desempenho da liderança de seus supervisores.

Para avaliar cada questão deste instrumento, foi solicitado aos participantes que marcassem um “X” na coluna que melhor representasse a sua opinião quanto aos itens relacionados. Os respondentes avaliaram às questões a partir de uma escala de *Likert*, constituída de:

1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Indiferente
4	Concordo
5	Concordo totalmente

Para as questões descritivas os participantes expressarão suas opiniões avaliando seus respectivos supervisores.

3.4. – PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Os avaliadores foram reunidos em 2 grupos, para os quais foi explanado detalhes sobre objetivos da avaliação, relevância da pesquisa sobre o tema, metodologia aplicada, instruções para o preenchimento do questionário, além de construir de um momento de transparência total, uma vez que os avaliadores estarão expressando suas percepções sobre a atuação de seus líderes diretos.

Os questionários foram elaborados com o nome dos supervisores que seriam avaliados e os respondentes não se identificaram no momento do preenchimento, com o objetivo de que

todos se sentissem confortáveis e seguros para expressar sua real percepção sobre os quesitos do modelo de gestão adotado por cada supervisor. Em nenhum momento os questionários preenchidos ou seu conteúdo foram ou serão disponibilizados aos supervisores ou qualquer outro interessado, uma vez que o objetivo desta avaliação é acadêmica.

Os resultados serão compilados, com intenção de identificar o perfil dominante das lideranças em nível de supervisão e posteriormente, apresentados aos interessados¹, caso solicitem, com o objetivo de servir como ferramenta de conhecimento e base para elaboração de um plano de desenvolvimento pessoal / profissional, caso seja RH Atlas opte pelo desenvolvimento.

3.5. – LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método avaliará os quesitos comunicação, liderança e estilo de liderança, porém não se propõem em avaliar outros quesitos não menos importantes para a gestão de pessoas.

No momento do preenchimento do questionário, apesar de solicitar aos encarregados de produção, total transparência e expressão fidedigna referente à posturas adotadas por seus supervisores, é possível que ocorram desvios de avaliações, devido à colaboradores não possuírem maturidade suficiente ou mesmo não se sintam confortáveis em avaliar seu supervisor com medo de possíveis represálias, que possam vir a prejudicar seus desempenhos no ambiente de trabalho.

A falta de vivências anteriores de alguns colaboradores em avaliações de desempenho, podem ocasionar desvios dos resultados na transferência de percepções dos avaliados.

A avaliação 360° não é uma ferramenta de avaliação conclusiva, uma vez que reflete a realidade subjetiva do comportamento a partir de um conjunto de percepções variadas dos avaliadores. E ainda, refletem apenas o momento atual dos gestores e suas equipes, sendo que se aplicado em outro momento pode trazer resultados bastante diferentes. Essas mudanças podem ocorrer tanto por uma mudança advinda do ambiente organizacional, como uma alteração nas equipes, ou até mesmo mudança comportamental (evolução ou involução) do próprio supervisor.

¹ - Interessados: Recursos Humanos, Diretor Industrial, Gerente de Manufatura, Gerente de Montagem e Supervisores avaliados;

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após compilar dados obtidos nos questionários foram realizadas análises dos resultados que se encontram abaixo relacionadas.

O gráfico 1 demonstra a distribuição por faixa etária onde temos 13 encarregados correspondendo a 54,17% do grupo, são profissionais jovens enquadrados na faixa etária de 25 a 31 anos; 7 pessoas correspondendo a 29,17% do grupo, enquadrados na faixa etária de 32 a 37 anos; 3 pessoas correspondendo a 12,50% do grupo, enquadrados na faixa etária de 38 a 44 anos e apenas 1 pessoa correspondendo a 4,17% do grupo, enquadrado na faixa etária de 45 a 50 anos.

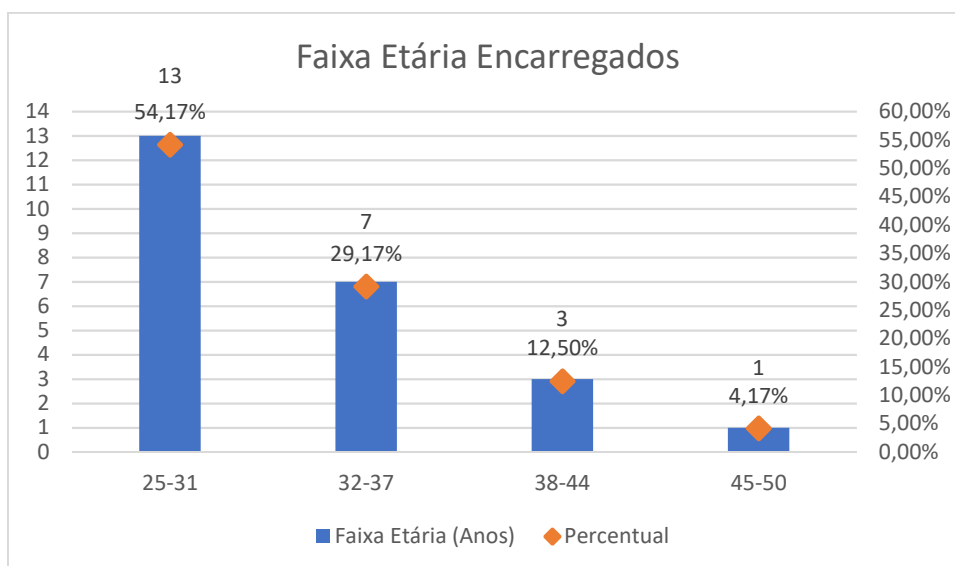


Gráfico 1 – Classificação dos encarregados por faixa etária

O gráfico 2 demonstra a distribuição por faixa etária dos supervisores de produção, onde temos 4 pessoas, correspondendo a 40,00% do grupo, como profissionais jovens, enquadrados na faixa etária de 25 a 31 anos; 4 pessoas correspondendo a 40,00% do grupo, enquadrados na faixa etária de 32 a 37 anos; 1 pessoa correspondendo a 10,00% do grupo, enquadrados na faixa etária de 38 a 44 anos e 1 pessoa correspondendo a 10,00% do grupo, enquadrado na faixa etária de 45 a 50 anos.

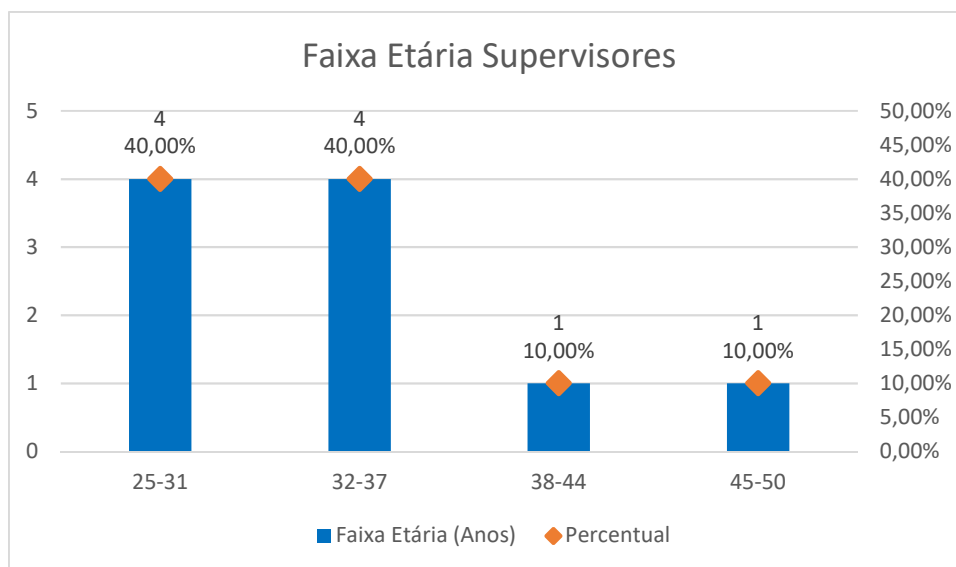


Gráfico 2 – Classificação dos supervisores por faixa etária

A avaliação dos resultados ocorrerá através das médias dos quesitos, divididos entre comunicação, liderança e estilo de liderança sendo que os resultados, serão classificados conforme escala elaborada pelo autor que encontra-se na tabela 1.

Escala de avaliação questionário	
Pontuação	Avaliação
4,500 - 5,000	Excelente
3,500 - 4,499	Ponto Forte
1,000 - 3,499	A desenvolver

Tabela 1 – Escala de avaliação de questionário

Resultados obtidos entre 1,000 – 3,499, refere-se a ponto fraco da gestão atual, qual necessita desenvolvimento, sendo classificada com nome “A desenvolver”.

Resultados obtidos entre 3,500 – 4,499, refere-se a características ou situações onde o supervisor apresenta um bom desempenho do quesito na avaliação de seus encarregados, e a escala de avaliação encontra-se denominada como “Ponto Forte”.

Resultados obtidos entre 4,500 – 5,000, refere-se ao notável desempenho na função de supervisor, sob ponto de vista de seus encarregados e a escala de avaliação encontra-se denominada como “Excelente”.

4.1. – COMUNICAÇÃO

De posse dos resultados obtidos com a pesquisa no quesito comunicação, obteve-se a pontuação média individual entre 3,611 e 4,889 pontos, conforme pode ser observado no gráfico 3.

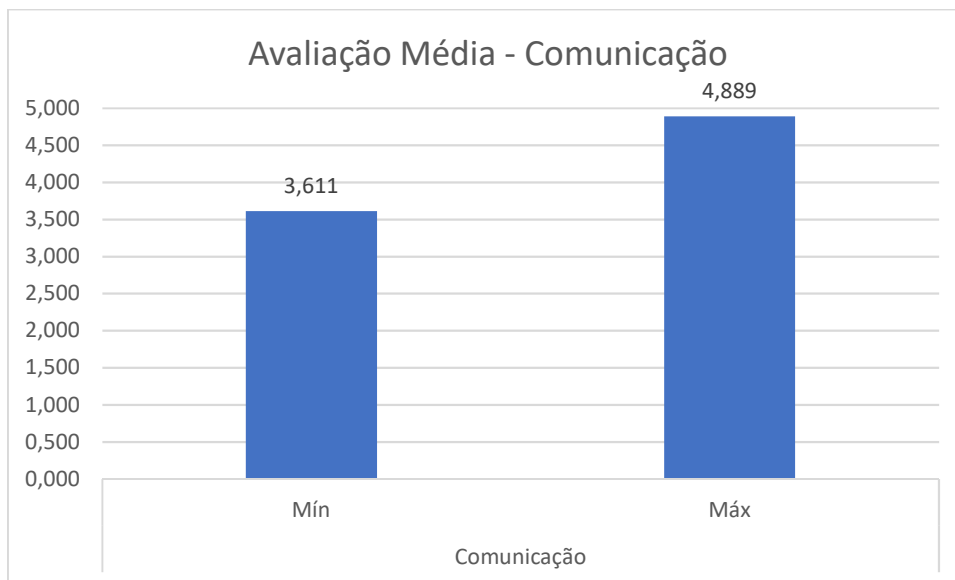


Gráfico 3 – Avaliação média – Comunicação (Supervisores)

O quesito comunicação foi classificado como um ponto forte da gestão atual, onde aspectos relacionados ao bom relacionamento, ser bom ouvinte, clareza e objetividade, foram em muitos questionários apontados como características presentes nos supervisores.

Observa-se que a comunicação nos 2 turnos é semelhante, o que evidencia que os supervisores conseguem manter um padrão, independente do horário em que atuam, uma vez que não estão presentes durante a totalidade da jornada de trabalho dos turnos que supervisionam.

Ainda existe um range à ser galgado para atingir a excelência na comunicação, uma vez que podemos considerar que para a comunicação ser classificada como excelente, deverá alcançar pontuação 5,000. Através dos questionários, pode-se identificar que os pontos de melhoria estão principalmente relacionados à feedback e retorno sobre avaliações de desempenho de seus liderados.

Desta forma pode-se afirmar que a comunicação exercitada pelos supervisores para com seus encarregados é um ponto forte da gestão.

4.2. – LIDERANÇA

A avaliação da liderança desempenhada pelos supervisores de produção, resultou em pontuação média entre 3,394 e 4,727.

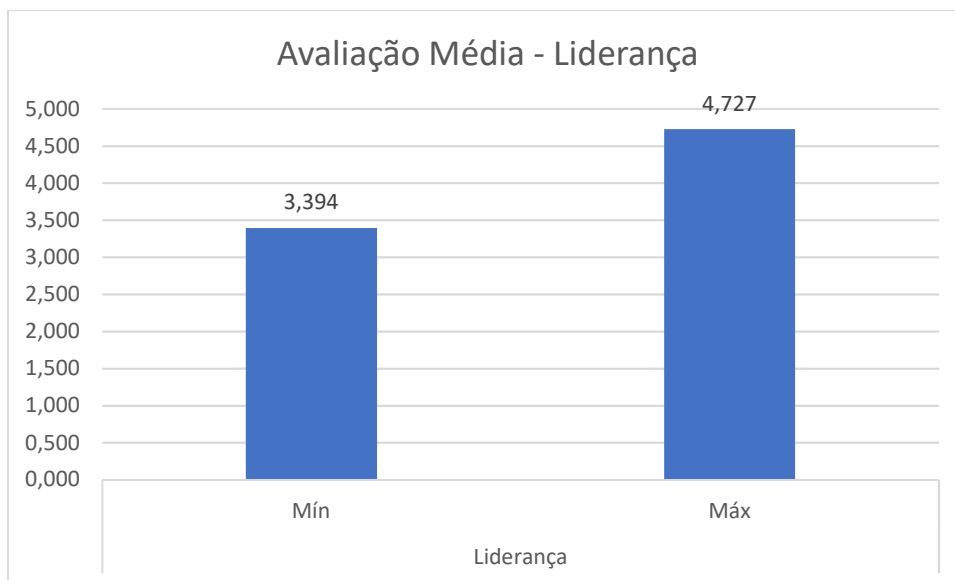


Gráfico 4 – Avaliação média – Liderança (Supervisores)

Apesar da disparidade entre resultados médios identificados, pode-se considerar que a liderança classifica-se em ponto forte.

A receptividade na expressão de opiniões e críticas por parte dos encarregados para com os supervisores, foi a questão que apresentou maior pontuação média dentre as questões relacionadas à liderança (4,261), e desta forma pode-se considerar que é um ponto forte da gestão.

Outras questões que apresentaram resultados positivos foram: “Meu supervisor me proporciona oportunidades de dar opiniões e exercer um trabalho estimulante e interessante!”; “Me sinto confortável em solicitar ajuda ao meu supervisor quando necessito!”, ambas obtendo resultado médio de 4,217, sendo que com este escore pode-se classificar como nível bom.

A avaliação da liderança entre turnos apresenta resultado de 6,78% maior no segundo turno comparado com o primeiro turno, podendo ser considerado como inexpressivo para análise e fortalece que o desempenho da liderança encontra-se adequado.

Os pontos que apresentam maiores oportunidades de melhoria no quesito liderança referem-se à criação de um ambiente de cooperação entre grupos de trabalho e conhecer as necessidades dos membros de suas equipes para o exercício de suas atividades.

4.3. – ESTILO DE LIDERANÇA

O questionário elaborado possui 12 questões específicas para identificar o estilo de liderança predominante nos supervisores de produção e o resultado da avaliação média é demonstrado no gráfico 5.

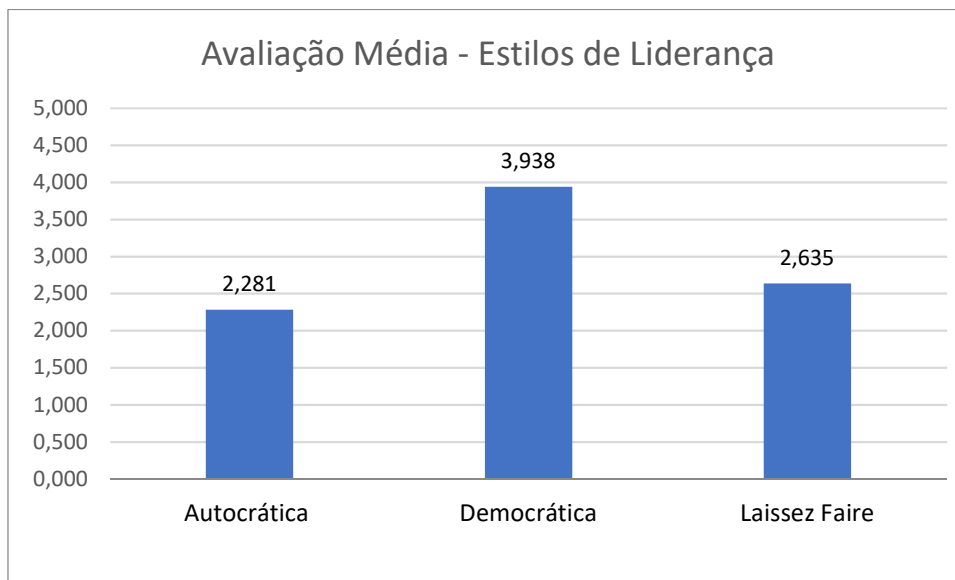


Gráfico 5 – Avaliação média – Estilos de Liderança (Supervisores)

Observa-se que o estilo de liderança que predomina é o estilo democrático com pontuação média 3,983.

Confirma-se a predominância do estilo democrático em alguns questionamentos, onde afirma-se que os supervisores compartilham decisões com seus liderados, orientando para as melhores escolhas, além de promover a comunicação de forma clara e objetiva, facilitando o entendimento para a realização das atividades e quando realizam feedbacks, utilizam fatos e dados ocorridos no ambiente profissional.

Existem situações em que os supervisores aplicam o estilo de liderança *laissez-faire*, qual obteve score de 2,635.

Percebe-se que o estilo menos presente é o autocrático, qual apresentou score de 2,281, porém para o desempenho de uma liderança efetiva, o gestor deve aplicar todos os estilos, dependendo da situação vivenciada.

4.4. – OUTRAS QUESTÕES DE ESTUDO

Através de questões relacionadas ao conhecimento dos encarregados de produção, sobre o nível de formação escolar e experiências anteriores dos supervisores, teriam estas questões relação com o desempenho de liderança exercido por eles no dia a dia?

O questionário buscou o conhecimento dos encarregados através da questão: “Você sabe a formação acadêmica do seu supervisor?”. 33,30% responderam NÃO e 66,70% responderam SIM. Quando a resposta dada fosse SIM, deveriam responder se entendem que o desempenho da liderança do seu supervisor tem influência de sua formação acadêmica.

As respostas foram inconclusivas e não revelaram fatores novos e relevantes para a pesquisa.

A questão referente à conhecimento das experiências anteriores dos supervisores em cargos de liderança resultaram em 12,50% NÃO e 87,50% SIM. Quando a resposta dada fosse SIM, deveriam responder se, na opinião de cada um, esta experiência era fator determinante para o exercício da função de liderança que desempenha.

Dentre as respostas ressaltam que o conhecimento adquirido anteriormente, proporciona o desenvolvimento de estratégias para enfrentar adversidades facilitando o direcionamento de atividades; habilidades para atuação frente às adversidades; domínio para desempenhar estilos de liderança frente à equipes distintas; conhecimentos para atuar de forma assertiva, habilidades de comunicação e segurança na tomada de decisões.

Diante das respostas obtidas, podemos afirmar que as experiências anteriores em cargos de liderança, são fatores que proporcionam melhores resultados na gestão e estes são percebidos pelos liderados.

5. CONCLUSÃO

A avaliação 360° é uma ferramenta importante para as organizações que a adotam, pois possibilita não apenas ter instrumentos concretos para avaliar o desempenho de seus funcionários, mas também obter resultados sobre o clima da empresa, e o nível de satisfação dos integrantes da organização. Possibilita a todos os avaliados, feedback de seus atos, uma vez que os resultados são como os outros percebem seus atos, reduzido o seu “eu oculto” onde a pessoa não tem consciência, porém outras pessoas ao seu redor sabem de seus traços de personalidade.

O estudo apontou os quesitos avaliados “comunicação” e “liderança” da supervisão industrial como pontos fortes, sendo que o primeiro apresentou avaliação bastante homogênea entre os supervisores, e o segundo apresentou um maior desequilíbrio entre as avaliações realizadas.

Através das respostas dos questionários verificou-se que todos os estilos de liderança – autocrática, democrática e liberal, estão presentes. Visto que nos conceitos de liderança a eficácia, muitas vezes, se dá por uma gestão situacional, onde todos os estilos podem / devem ser aplicados, pode-se então concluir que a supervisão industrial possui traços de uma liderança realmente efetiva. Ainda dentro das avaliações de “estilo de liderança”, identificou-se a democrática como a predominante, apontando decisões compartilhadas e comunicação clara como pontos presentes entre as equipes.

Ao elaborar questionários com questões abertas, as respostas podem ser inconclusivas pois dependem do conhecimento do respondente sobre o assunto. Sugere-se que este tipo de resposta seja obtida através de entrevista presencial, sendo que o entrevistador tem melhores oportunidades de obter respostas satisfatórias para as questões através do diálogo.

Como pontos a desenvolver podemos citar: feedback, avaliações de desempenho, ambientes cooperativos e trabalho em equipe.

Sugere-se que o RH da empresa dê continuidade à utilização da ferramenta, aplicando-a de maneira integral e elabore plano de desenvolvimento de líderes, aprimorando os resultados da gestão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAYOT, P. C. P., **Avaliação por Competência no Mundo Globalizado**. Congresso nacional de excelência em gestão, 7., 2011, Rio de Janeiro. Anais... São Paulo, 2011.

BERGAMINI, C. W., **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, C. W., **Liderança: A administração do sentido**. Revista de administração de empresas, São Paulo, v.34, n3, 1994.

BERGAMINI, C. W., **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BENETTI, K. C., GIRARDI, D. M., DALMAU, M. B. L., MELO, P. A., PARRINO, M. D. C., **Avaliação de Desempenho por Competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico Terapêutico**. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, set./dez. 2007.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A., **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H. P., ZIMMER, M. V., PEREIRA, C. G., MARQUES, F., COSTA, H. V., CARBONE, P. P., ALMADA, V. F., **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, set./out. 2008.

BOBENRIETH, M. A., **Comunicação no hospital**. Rev. Paul. Hosp. v. 19, n. 5, 1971.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F., **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, I., **Teoria geral da administração**. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

CHIAVENATO I. **Administração nos novos tempos**. Comunicação e negociação nas organizações; cap.15, São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO I. **Administração nos novos tempos**. Liderança nas organizações; cap.16, São Paulo: Makron Books; 1999.

CHIAVENATO, I., **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- GUINN, K. A., **Assessment techniques for top executives**. Carrer Development International, 1:3, 1996.
- HEMPHILL, J. K., COONS, A. E., **Development of the Leader behavior**, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88, 1957.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K., **Psicología para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo, EPXJ, 1977 .
- HICKS, H.G., GULLETT, C.R., **Organizations theory and behavior**. São Paulo, McGrawHill, 1975.
- HUNTER, J., **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Ed. Sextante, Rio de Janeiro. 2004.
- JACOBS, T. O., **Leadership and exchange in formal organizations**, Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.
- JANDA, K. F., **Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of pawer**, U. S. A., Human Relations, 1960.
- KATZ, D., KAHN, R.L., **Psicologia social das organizações**. São Paulo, Atlas, 1987.
- KOONTZ, H. O'DONNELL, C., **Princípios da administração: uma análise das funções administrativas**. 4 ed. São Paulo, Pioneira, 1979.
- LONGARAY, A. A., GIESTA, L., **Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada**. IN: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 29, 1999, Salvador, Anais... Salvador: Abepro, 1999.
- MAISTER, D. H. **Why should I follow you?** **Management Review**, v.86, n.9, Oct. 1977.
- MARCONI, N., **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público**. Biblioteca Virtual Top sobre Gestión Pública. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/Publicac.aspx>>. Acesso em: 04 mar. 2018.
- MEDEIROS, A. R., **Liderança – Monografia do curso de organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Faculdades Integradas Campos Salles, 2000.
- MEGGINSON, L.C., MOSLEY, D. C., PIETRI, P. H. JR., **Administração: conceitos e aplicação**. Trad. Hopp, I. M. São Paulo. Harbra, 1998.
- NEVES, J. L., **Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades**. **Cadernos de pesquisa em administração**, São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996.

- RAUCH, C. F. & BEHLING, O., **Leaders and Managers**, Elmsford, New York: Pergamon Press, 1984.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos de administração. Conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., & SOBRAL, F., **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª edição, São Paulo: Pearson, 2010.
- RODRIGUES, M. L., **A comunicação no processo de supervisão em enfermagem**. Rev. Bras. Enf. v. 29 , n. 2, 1976 .
- SAMMARTINO M. V., FERNANDES, M. C., **Sistema de avaliação de desempenho para suporte à gestão de competências**. UFRJ. Rio de Janeiro, 2003.
- SANTOS, H. R., VIEIRA, F. O., **O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense**. Simpósio em excelência em gestão e tecnologia, 11., 2009. Anais...SEGET, 2009.
- SANTOS, A. C., **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências**. Revista de Administração, v. 36, n. 2, 2001
- SCHIKMANN, R.; CRÉDICO, R. G., **Utilização de indicadores de desempenho nos processos de avaliação de desempenho individual**. In: GONÇALVES. (Org.). A construção do novo Tribunal de Justiça de São Paulo. São Paulo, v. 2, 2007.
- SIMON, H. A., **Comportamento administrativo**. Tradução Aluizio Loureiro Pinto. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SENGE, P. M., **A quinta disciplina: a dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SMITH, N. E., TIMBY, B. K., **Enfermagem Médico-Cirúrgica**. São Paulo: Manole, 2005.
- STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**, New York., MacMilan/Free Press, 1974.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. R., MASSARIK, F., **Leadership and organization**. New York: McGraw-Hill, 1961.

7. ANEXOS

ANEXO A

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO 360° - SUPERVISORES ATLAS ELETRODOMÉSTICOS

Prezado colaborador:

Você foi escolhido para responder a um questionário de fins acadêmicos, aplicando a ferramenta de avaliação 360°, onde avaliarão seus respectivos supervisores, nos quesitos de liderança, estilo de liderança e comunicação .

Para responder, leia as afirmações e marque um em apenas 1 dos quadros à direita o comportamento que melhor representa a posição adotada pelo seu supervisor nas situações relatadas, considerando quesitos classificados com grau de importância MAIOR para MENOR, sendo "Concordo totalmente", "Concordo", "Indiferente", "Discordo" e "Discordo totalmente", além de 2 questões de simples escolha quais deverão justificar sua resposta.

Considerações sobre o questionário:

- Esta avaliação não possui nenhum vínculo com a Atlas Eletrodomésticos;
- Os avaliadores não serão identificados e seu conteúdo não será divulgado aos supervisores;
- O conteúdo da pesquisa é de total responsabilidade do elaborador;
- Responda o questionário de forma transparente, descrevendo a atuação de seu supervisor no dia a dia;

SUAS RESPOSTAS SÃO MUITO IMPORTANTES !!!

Qual setor você trabalha?

Estamparia Pintura Esmaltação Montagem

Qual turno você trabalha?

1° turno 2° turno 3° turno Comercial

Quem é seu supervisor direto?

Nivaldo Luci Marco Sidimar
 Joel Fabio
 Cristina
 Maicon
 Alessandro
 Jucie

Questionário:

	Concordo totalmente (5)	Concordo (4)	Indiferente (3)	Discordo (2)	Discordo totalmente (1)
Meu supervisor dirige conflitos e discórdias sem ofender ou favorecer pessoas					
Meu supervisor comunica de forma clara como meu desempenho é avaliado!					
Meu supervisor adota um processo de comunicação eficiente, eficaz, aberto e claro!					
Meu supervisor fornece um feedback sincero, sem ofender ou favorecer pessoas.					
Sempre que recebo uma nova atividade, compreendo totalmente e consigo desempenhá-la sem precisar fazer perguntas!					
Meu supervisor presta atenção total no que os outros estão dizendo sem interromper.					

CONTINUA....

	Concordo totalmente (5)	Concordo (4)	Indiferente (3)	Discordo (2)	Discordo totalmente (1)
Meu supervisor está sempre aberto para receber informações e sugestões minhas e / ou de minha equipe para a realização de atividades!					
Costumo receber elogios do meu supervisor quando faço um bom trabalho!					
Meu supervisor sempre mantém informado eu e minha equipe sobre assuntos importantes ou mudanças que ocorrerão!					
Meu supervisor busca saber de mim e / ou dos membros de minha equipe, o que necessitamos para realizarmos um bom desenvolvimento de trabalhos					
Meu supervisor cria um ambiente constante de cooperação entre grupos de trabalho de minha área!					
Meu supervisor aceita minhas opiniões de maneira acolhedora!					
Meu supervisor mantém um relacionamento claro, direto e constante com meus colaboradores!					
Meu supervisor me proporciona oportunidades de dar opiniões e exercer um trabalho estimulante e interessante!					
Me sinto confortável em solicitar ajuda ao meu supervisor quando necessito!					
Sou reconhecido quando faço um bom trabalho!					
Sinto-me respeitado e realizado trabalhando junto com meu supervisor!					
Meu supervisor sempre fala que a forma que realizei a atividade não deveria ser feita da forma que escolhi!					
<i>CONTINUA....</i>					

	Concordo totalmente (5)	Concordo (4)	Indiferente (3)	Discordo (2)	Discordo totalmente (1)
Meu supervisor sempre trabalha proporcionando um ambiente com resultados "ganha-ganha" (empresa e colaborador)					
Meu supervisor promove e incentiva o feedback como ferramenta para meu desenvolvimento e também de minha equipe!					
Meu supervisor sempre decide como as atividades deverão ser realizadas sem perguntar minha opinião ou de pessoas de minha equipe!					
Meu supervisor compartilha comigo ou pessoas de minha equipe, quando precisa tomar decisões estimulando e orientando para as melhores escolhas!					
Meu supervisor dá total liberdade para eu ou pessoas de minha equipe, escolher a melhor forma para o desempenho da atividade com intervenções mínimas!					
Meu supervisor normalmente faz críticas construtiva com relação ao meu desempenho / trabalho!					
Meu supervisor sempre dá ordens para realizar trabalhos sem explicar detalhes!					
Meu supervisor sempre explica detalhes para que eu e / ou minha equipe realize atividades por ele solicitadas!					
Meu supervisor explica detalhes e orienta sobre a realização de atividades SOMENTE quando solicito!					
Meu supervisor sempre dá ordens sobre trabalhos e determina quem serão as pessoas que trabalharão em conjunto sem minha participação na escolha!					
Em atividades de grupo tenho possibilidade de escolher as pessoas que me ajudarão e meu supervisor auxilia para que eu faça a melhor escolha!					
Em atividades de grupo escolho quem trabalhará comigo e meu supervisor nunca participa das escolhas!					
<i>CONTINUA....</i>					

	Concordo totalmente (5)	Concordo (4)	Indiferente (3)	Discordo (2)	Discordo totalmente (1)
Ao fazer elogios ou críticas meu supervisor sempre comenta características pessoais minhas ou de minha equipe, não relacionadas ao trabalho!					
Ao fazer elogios ou críticas, meu supervisor sempre expressa sua opinião com fatos que ocorreram dentro da empresa!					
Meu supervisor só expressa sua opinião quando solicitado por mim ou pelas pessoas da minha equipe!					

Você sabe a formação acadêmica do seu supervisor?

() Sim () Não

Se sim, você entende que o desempenho da liderança do seu supervisor têm influência de sua formação acadêmica? Justifique.

Você sabe se o seu supervisor já havia exercido cargos de liderança (nessa ou em outra empresa)?

() Sim () Não

Em sua opinião, o fato de o(a) seu(sua) supervisor(a) ter tido experiência anterior é determinante para o exercício de sua função de liderança atual? Justifique.

Obrigado!!