

## **Desenvolvimento de equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360º – Caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A, Superintendência de Distribuição Centro-sul.**

Ubirajara Brum da Silva (UTFPR / COPEL) [brum@copel.com](mailto:brum@copel.com)

João Luiz Kovaleski (UTFPR) [kovaleski@pg.cefetpr.br](mailto:kovaleski@pg.cefetpr.br)

### **Resumo**

*O objetivo deste trabalho é identificar o desenvolvimento de equipe através da aplicação da teoria da Liderança Situacional e Feedback 360º. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado o procedimento de estudo de caso com a aplicação de questionários fechados e questionários baseados na escala de Likert, para identificar o nível de maturidade dos colaboradores, o estilo dominante, a amplitude e a adaptabilidade da liderança, o estilo requerido para cada colaborador, bem como identificar as necessidades de desenvolvimento da liderança de uma equipe de manutenção da Superintendência de Distribuição Centro-sul, localizada na cidade de Ponta Grossa, pertencente a Copel Distribuição S.A. Os resultados da pesquisa apontam ser possível provocar o desenvolvimento de uma equipe a partir da aplicação das teorias da Liderança Situacional e do Feedback 360º. As aplicações das teorias se mostram valiosas ferramentas, possibilitando um direcionamento nas ações requeridas pela equipe, bem como direcionamento assertivo das necessidades de desenvolvimento da Liderança.*

*Palavras-chave: Gestão de Pessoas, liderança, maturidade.*

### **1. Introdução**

O aumento da competitividade, tem colocado as organizações e os profissionais frente a novos desafios, tornando a gestão mais complexa e dinâmica, requerendo de seus gestores uma atuação mais eficaz, sustentada no aumento da competência e uso de técnicas de gestão até então não usadas.

Este novo modelo de gestão requer profissionais com perfil diferenciado, abrangendo o domínio de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), pode-se inferir, segundo Rocha 2001, p. 13, a própria manutenção e crescimento da organização neste mercado cada vez mais competitivo.

Neste novo mercado ganhos de produtividade, por exemplo, tornam-se fundamentais e a melhoria do desempenho dos recursos humanos por meio da capacitação é um fator crítico de sucesso, para isso as empresas têm realizado enormes e constantes investimentos no treinamento e desenvolvimento dos profissionais visando sua adequação às novas exigências empresariais e do mercado. (ROCHA, 2001, p. 13).

No entanto percebe-se que muitas vezes os investimentos em treinamento não trazem o resultado esperado pela identificação incorreta das competências necessárias a serem desenvolvidas sejam dos líderes ou dos colaboradores, tornando a busca de ferramentas que auxiliem as decisões de treinamento e desenvolvimento uma necessidade tornando-se um fator de grande importância para as organizações.

Assim, o objetivo deste trabalho é demonstrar a possibilidade de desenvolvimento de equipe pelo aumento da competência de seus membros, líder e subordinados, através do uso das teorias da Liderança Situacional e do Feedback 360°.

## 2. Liderança Situacional

O fator chave na Liderança Situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar, pois em qualquer situação em que uma equipe possa estar, a liderança sempre deverá realizar suas funções básicas de gerir com atenção concentrada nos objetivos e resultados.

No decorrer do século XX, o estilo de liderança variou muito, Spricigo (1999, p.47), afirma que “a escola Taylorista sugere que o estilo autoritário e centralizador é o mais eficiente, enquanto que a escola das relações humanas defende o estilo democrático como o mais apropriado”. Para o autor, esta divergência de abordagens se traduz em dois tipos de enfoques: orientação para a produção e orientação para o empregado.

Hersey e Blanchard (1986, p.117), postulam que “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento líder constitui um desafio para cada líder eficaz”.

Um dos problemas cruciais no âmbito dos relacionamentos interpessoais trata da forma de conduzir uma equipe com diferentes níveis de necessidades quanto à ênfase nas tarefas e/ou ênfase nos relacionamentos.

“Nesse caso, a variável a ser considerada passa pelo nível de maturidade do subordinado, avaliado a partir não só do conhecimento e da experiência, mas também do nível de empenho, grau de autonomia, capacidade de assumir responsabilidades e tomar decisões, interesse por melhorias, relacionamentos, aceitação de desafios, etc. E quanto maior for esta maturidade, menos estruturadas serão suas tarefas pelo líder. Inclusive a partir de determinado momento, até a ênfase nos relacionamentos pode ir sendo gradativamente diminuída, dada à resposta positiva por parte do subordinado por esta ilimitada confiança nele depositada, o que formará a sua própria Curva de Maturidade”. (JOHANN, 2002, p. 70).

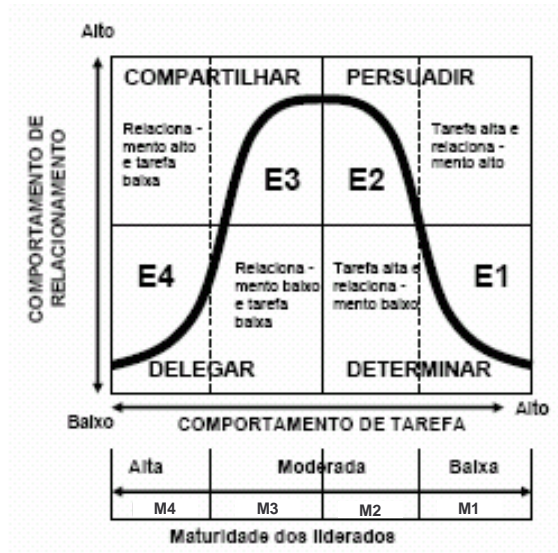
Assim, percebe-se que o objetivo da Liderança Situacional consiste em o líder identificar a maturidade de seus subordinados e determinar qual comportamento irá adotar. Para Spricigo (1999, p. 48), “na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo”. Este desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, passando pelos estilos de direção, treinamento, apoio e delegação, conforme a figura 1.

Para Cavalcanti (2002, p. 34), “a Liderança Situacional criada por Hersey e Blanchard, objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho através da liderança eficaz de um a um”, baseando-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento de um indivíduo (várias combinações de competência e comprometimento) para atingir um determinado objetivo ou realizar uma tarefa e o estilo de liderança (várias combinações de comportamento de direção e apoio) que o líder usa.

Competência são os conhecimentos e as habilidades que um indivíduo leva para um objetivo ou uma tarefa, enquanto comprometimento é a combinação da motivação e a confiança do indivíduo em sua capacidade de atingir um objetivo ou realizar uma tarefa. (CAVALCANTI, 2002)

Hersey e Blanchard (1986 p.187), entendem a maturidade como:

“... a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, devendo estas variáveis de maturidade ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Quer dizer, um indivíduo ou grupo não é maduro ou imaturo num sentido total”. A maturidade inclui duas dimensões: maturidade de trabalho (capacidade) e maturidade psicológica



(disposição).

Fonte: Estilo do Líder (Hersey e Blanchard 1986, p.189)

Figura 1: Estilo do Líder

A maturidade de trabalho está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa. Refere-se ao conhecimento e a capacidade técnica. As pessoas com alta maturidade de trabalho numa determinada área tem o conhecimento, a capacidade e a experiência necessária para executarem certas tarefas sem direção por parte de outros.

A maturidade psicológica refere-se a disposição ou motivação das pessoas para fazer alguma coisa. Diz respeito à confiança em si mesmas e ao empenho. As pessoas que têm alta maturidade psicológica em determinada área ou responsabilidade, julgam que a responsabilidade é importante, tem confiança em si mesmas e sente-se bem nesse aspecto do seu trabalho. Não precisam de grande encorajamento para cumprir suas tarefas.

Hersey e Blanchard consideram que a maturidade das pessoas é uma questão de graduação e as dividem em quatro níveis a saber, conforme a figura 2.

Percebe que a Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre o comportamento de tarefa e de relacionamento. O comportamento de tarefa está relacionado à estruturação do trabalho; quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado; quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas atividades a cargo do subordinado.

O comportamento de relacionamento refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio-emocional e canais de comunicação ao empregado.

O líder eficaz deve utilizar diferentes estilos de liderança para cada grau de maturidade. Após ter sido diagnosticado o nível de maturidade dos subordinados (M1, M2, M3 ou M4), traçando-se no gráfico uma linha reta a partir da maturidade dos liderados, até interceptar a

NÍVEL DE MATUREIDADE		ESTILO DE LIDERANÇA	
<b>M1</b>	Maturidade baixa, considera que a pessoa não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si, sendo em muitos casos, sua falta de disposição consequência da insegurança em relação à tarefa exigida.	<b>E1</b>	<b>Direção ou determinar:</b> Para pessoas que não tem capacidade nem vontade (M1) de assumir a responsabilidade de fazer os padrões. Consequentemente, um estilo diretivo (E1) que dá uma orientação e supervisão clara e específica é a mais apropriada. Para estas pessoas o supervisor deve especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas. Os padrões devem ser entregues prontos.
<b>M2</b>	Maturidade baixa a moderada, considera que a pessoa não tem capacidade, mas sente disposição para assumir responsabilidade, tem confiança em si, no entanto, ainda não possui as habilidades necessárias.	<b>E2</b>	<b>Treinamento:</b> É o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade. Ainda deve adotar-se um comportamento diretivo (especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas) por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas. O líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos a adotarem os padrões e comportamentos desejados. Os operadores nesse nível de maturidade geralmente aceitam os padrões quando entendem as razões do mesmo e o supervisor lhes fornece a direção.
<b>M3</b>	Maturidade moderada a alta, considera que a pessoa tem capacidade, mas não está disposta a fazer o que dela se espera. Sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesmas ou insegurança. Entretanto, se for competente, mas pouco dispostas, sua relutância em fazer o que delas se espera é mais uma questão de motivação do um problema de insegurança.	<b>E3</b>	<b>Apoio ou participativo:</b> para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões. Neste caso o supervisor precisa abrir a porta no sentido de apoiar os operadores nos seus esforços de utilizarem a capacidade que já possuem e passem a elaborar os seus próprios padrões que determinam como, quando e onde fazer as coisas.
<b>M4</b>	Maturidade alta, considera que a pessoa neste nível tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades.	<b>E4</b>	<b>Delegar:</b> As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões. Embora possa ainda ser o supervisor que determina quais os padrões a serem elaborados, a responsabilidade de fazê-los já é dessas pessoas.

curva do sino, obtém-se a dosagem correta de comportamento de tarefa ou comportamento de relacionamento que o líder deve utilizar para a maturidade identificada, aplicando-se o estilo de liderança requerido (E1, E2, E3 ou E4).

Fonte: Baseado em Hersey e Blanchard, 1986

Figura 2: Níveis de Maturidade dos subordinados e Estilos de Liderança Requeridos.

Verifica-se que para promover o crescimento do indivíduo para o nível de maturidade mais alto (M4), não basta apenas que o líder determine o nível de maturidade de seu liderado e aplique o estilo de liderança mais adequado (figura 2). Este é um requisito necessário mas não suficiente. O líder precisa conduzir um processo de amadurecimento do liderado, que deve ser lento e gradual, sempre no sentido M1, M2, M3 M4, provocando o individual dos colaboradores e consequentemente da equipe .

### 3. Avaliação ou Feedback 360°

O Avaliação 360° é uma ferramenta para realizar o diagnóstico das competências da liderança. Para melhor conceituar esta ferramenta, é importante dividi-la em duas partes. Primeiro feedback, que segundo Rocha (2000, p. 35), é um palavra de origem da língua inglesa e tornou-se de uso comum no Brasil, especialmente no ambiente organizacional, sendo usada com grande frequência, com sentido de dar retorno a alguém sobre algo.

A segunda parte da conceituação desta ferramenta refere-se a denominação de 360°, termo que tem sido usado para identificar a utilização de múltiplas fontes para dar e receber feedback, ou seja, feedback do superior, de pares (clientes e fornecedores internos) e subordinados, envolvendo também auto-percepção, que permite que a liderança possa

comparar a percepção de si mesmo com a percepção de pessoas que o cercam ou com quem se relaciona ( ROCHA 2001, P. 38).

Para Felipe (2005), a o Feedback 360° é uma ferramenta que possibilita a identificação da performance dos colaboradores dentro de padrões e critérios de desempenho estabelecidos, considerando os valores culturais predominantes na empresa. Obviamente, afirma a autora, com um único objetivo, o da melhoria da performance da empresa no mercado em que está inserida. A ferramenta visa basicamente avaliar o comportamento atual e passado, preparando para o futuro.

As vantagens percebidas no uso desta ferramenta são a possibilidade de obter resultados mais confiáveis e isentos de influências pessoais, a possibilidade de se ter a visão da performance do avaliado sob diferentes ângulos, promove maior aceitação, pois os colaboradores percebem como um processo mais justo e confiável e possibilita um maior controle da coerência do avaliador nos diferentes pareceres que emite. (FELIPPE 2005).

#### **4. Metodologia**

O estudo foi realizado em uma equipe de controle e acompanhamento de manutenção da Superintendência de Distribuição Centro-sul (Ponta Grossa), pertencente a Copel Distribuição S.A, composta por quatro funcionários, sendo eletrotécnicos e eletricitas de distribuição.

A coleta de dados se deu através de quatro ferramentas; Primeiro foi utilizado como instrumento, um questionário fechado, conforme Buiar (2004, p.36), aplicado individualmente aos integrantes da equipe, para verificar o nível motivacional das necessidades de Maslow.

Em segundo, utilizou-se como instrumento um formulário baseado na escala de Lickert adaptada de Joahann (2002), referente à maturidade do trabalho de Hersey e Blanchard (1986, p.197), para identificação da maturidade dos integrantes em cada objetivo acordado com a liderança, o qual foi preenchido pelo coordenador da equipe.

Na terceira etapa foi aplicado um questionário, sugerido também por Johann (2002), ao líder da equipe, com a intenção de verificar o estilo dominante, a amplitude e a adaptabilidade da liderança, onde se apresentam doze situações diferentes em que o líder deve escolher uma das respostas que significa a forma como se comportaria diante das situações propostas.

Na quarta etapa buscou-se identificar as necessidades de desenvolvimento das competências da liderança e para tanto utilizou-se como instrumento um formulário baseado na escala de Lickert elaborado em conjunto com área de RH, aplicado aos subordinados, gerente e ao próprio líder da equipe. Este questionário permitiu coletar as percepções dos pesquisados através de uma escala de 1 a 5, pontuando as habilidades da liderança.

Após ter identificado o nível de maturidade dos indivíduos e as necessidades de desenvolvimento da liderança, realizou-se um plano de ação com objetivo de aumentar a competência de ambos os públicos pesquisados. O trabalho de coletas de dados foi realizado em duas etapas, sendo a primeira no mês de março e a segunda em novembro de 2005, possibilitando analisar os dados de forma comparativa.

#### **5. Resultados e Análises**

Para realizar as análises nesta etapa, serão apresentados os resultados de forma comparativa entre os dois momentos de coleta de dados, março e novembro 2005.

Quanto à maturidade dos colaboradores, conforme se observa na figura 3, evidencia-se uma evolução positiva, aumento da maturidade dos colaboradores A e B referente à atividade 3 (objetivo) e atividade 2, respectivamente, indo de um nível M2 para M3.



Assim, o estilo de liderança requerido também deve mudar para E3, para o qual o líder deve diminuir o foco nas tarefas, mas manter o apoio aos colaboradores, para que possa amadurecer os colaboradores nas tarefas citadas indo de M3 para M4, onde o estilo requerido permite diminuir também o apoio, pois o colaborador apresentará competências para se autogerenciar.

ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE E ESTILO DE LIDERANÇA REQUERIDO - COMPARATIVO MARÇO / NOVEMBRO 2005					
Empregado	Objetivos	Maturidade	Estilo de Liderança	Maturidade	Estilo de Liderança
A	Objetivo 1	M2	E2	M2	E2
	Objetivo 2	M2	E2	M2	E2
	Objetivo 3	M2	E2	M3	M3
	Objetivo 4	M4	E4	M4	E4
B	Objetivo 1	M3	E3	M3	E3
	Objetivo 2	M2	E2	M3	E3
C	Objetivo 1	M3	E3	M3	E3
	Objetivo 2	M2	E2	M2	E2
	Objetivo 3	M3	E3	M3	E3
TOTAL		M2	E2	M3	E3

Figura 3: Evolução da maturidade dos colaboradores – Março / novembro de 2005

Quanto a amplitude da liderança, que segundo Johann (2002, p.71):

“é determinada pelo estilo dominante (aquele que o líder tende a usar sempre), mais os estilos de apoio (aqueles que se tende a usar ocasionalmente). É nessa extensão que se percebe a própria habilidade em poder variar o estilo de liderança: quanto maior a amplitude, melhor”.

Verifica-se que se manteve em E2, embora seu valor tenha diminuído de 41,67% para 33,33%, devido à melhora da amplitude da liderança, pois houve um aumento do estilo E3 de 16,67% para 25% (figura 4). Assim, os resultados apontam para a mudança das formas como o líder geralmente se comporta, dando mais apoio e diminuindo a ênfase nas tarefas.

Período	AMPLITUDE DA LIDERANÇA				ADAPTABILIDADE DA LIDERANÇA		
	M1	M2	M3	M4	Mais aceitáveis	Menos aceitáveis	Total
mar/05	25,00%	41,67%	16,67%	16,67%	14	3	11
nov/05	25,00%	33,33%	25,00%	16,67%	17	3	14

Figura 4: Evolução da amplitude e da adaptabilidade da liderança – março / novembro de 2005

Quanto à adaptabilidade da liderança, verifica-se também uma evolução positiva, evidenciando-se pelo aumento do somatório dos valores, indicando que a liderança obteve um maior número de respostas corretas, diminuindo o número de respostas menos aceitáveis (figura 4).

Este fator confirma a melhoria da amplitude da liderança, demonstrando que a liderança é capaz de acertar mais vezes o estilo de liderança requerido.

Quanto à necessidade de desenvolvimento das competências da liderança, pode-se verificar que houve evolução, de 4,3 pontos em março para 4,5 pontos em novembro (gráfico 1).

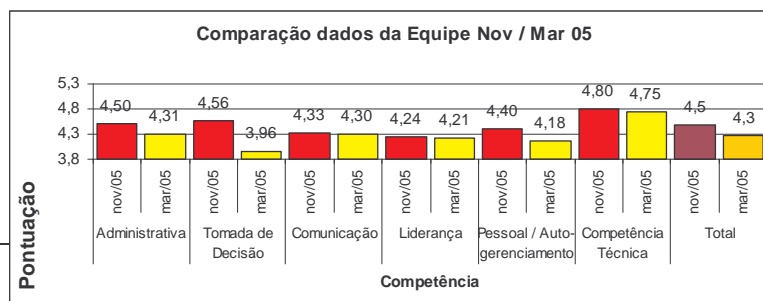


Gráfico 1: Comparação das competências do líder - equipe – março / novembro de 2005

Na opinião dos colaboradores todas as dimensões foram melhoradas, conforme gráfico 1, sobretudo a dimensão de Tomada de Decisão que havia se mostrado, na primeira pesquisa, a competência menor pontuada e para a qual o líder deveria dar mais atenção e engendrar ações de melhoria. Assim, evidenciam-se assertivas as ações implementadas pela liderança.

A pesquisa das necessidades de desenvolvimento das competências da liderança, conforme dita anteriormente, foi realizada com quatro públicos: os subordinados, o gerente, o próprio líder e a necessidade apontada pela empresa.

Conforme pode ser verificado na figura 5, cada público aponta necessidades distintas. Como o objetivo é desenvolver a equipe, necessário se faz considerar com maior valia os itens apontados pelos subordinados. Caso o líder pondere valores e ações mais direcionados a atender ao gerente ou a empresa, os resultados obtidos não serão efetivos. Os dados corroboram com a justificativa descrita na introdução do trabalho, onde a identificação incorreta das necessidades de desenvolvimento podem levar a perdas de tempo e de dinheiro.

PRIORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NOVEMBRO 2005												
DIMENSÕES	Diferença entre a nota do gerente e da necessidade da função	PESQUISADOS										
		P	Média	P	Equipe	P	Gerente	P	Necessidade	P	Auto-percepção	
Administrativa	1	-0,1	6	4,4	5	4,5	5	4,8	1	4,5	2	4,0
Tomada de Decisão	6	0,7	2	4,2	4	4,6	1	4,2	4	3,5	1	3,8
Comunicação	3	0,6	3	4,2	2	4,3	2	4,2	5	3,6	3	4,0
Liderança	2	0,3	1	4,3	1	4,2	4	4,4	2	4,0	5	4,1
Pessoal/Auto-gerenciamento	4	0,5	5	4,4	3	4,4	6	4,5	3	3,9	6	4,2
Técnica	5	0,7	4	4,3	6	4,8	3	4,2	6	3,6	4	4,0
MÉDIA		0,4		4,3		4,5		4,4		3,9		4,0

PRIORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MARÇO 2005												
DIMENSÕES	Diferença entre a nota do gerente e da necessidade da função	PESQUISADOS										
		P	Média	P	Equipe	P	Gerente	P	Necessidade	P	Auto-percepção	
Administrativa	2	0,188	4	4,2	5	4,3	3	4,3	2	4,0	3	4,0
Tomada de Decisão	4	0,486	1	4,0	1	4,0	2	4,2	5	3,5	2	3,8
Comunicação	5	0,500	5	4,3	4	4,5	5	4,4	4	3,8	4	4,0
Liderança	1	0,024	2	4,2	3	4,2	4	4,3	1	4,1	5	4,0
Pessoal/Auto-gerenciamento	3	0,392	6	4,3	2	4,2	6	4,6	3	3,9	6	4,1
Técnica	6	0,983	3	4,2	6	4,8	1	4,0	6	3,2	1	3,8
MÉDIA		0,418		4,2		4,3		4,3		3,8		4,0

Figura 5: Priorização das competências a serem desenvolvidas pelo líder

Observando-se a figura 5, na primeira etapa (março de 2005) apontava na opinião da equipe a competência de Tomada de Decisão para o gerente e o próprio coordenador, esforços deveriam ser realizados para aumentar a competência Técnica, enquanto a necessidade na opinião da empresa seria da competência de Liderança.

Na segunda etapa (novembro de 2005), após as ações realizadas, verifica-se que mudaram as prioridades, sendo que a equipe aponta para o desenvolvimento da competência de Liderança, para o gerente e também para o coordenador a competência de Tomada de decisão, enquanto necessidade da função, ajustada pelo gerente, requer que seja melhorada a competência Administrativa.

MARÇO DE 2005				
	M1	M2	M3	M4
Nível de Maruridade da Equipe	10,00%	43,30%	26,70%	20,00%
Estilo de Liderança Requerido	E1	E2	E3	E4
	25,00%	41,70%	16,70%	16,70%
NOVEMBRO DE 2005				
	M1	M2	M3	M4
Nível de Maruridade da Equipe	5,60%	35,60%	37,80%	21,10%
Estilo de Liderança Requerido	E1	E2	E3	E4
	ABERRO	33,30%	25,00%	16,70%

Figura 6: Evolução geral do desenvolvimento da equipe – março / novembro de 2005

Percebe-se que, dependendo do público a ser atendido pela liderança os focos mudam, esforços realizados para desenvolvimento das competências influenciará na opinião de todos. Assim, se faz importante à liderança conhecer os focos de cada um, e elaborar um plano de ação que atenda todos satisfatoriamente.

De acordo com as figuras 6, identifica-se um amadurecimento geral da equipe, evoluindo de um estado médio de M2 para M3, bem como uma melhoria na amplitude aproximando do equilíbrio entre os estilos E1, E2, E3 e E4, que antes tendia de E1/E2, para E2/E3. Este fato ocorreu pela diminuição da intensidade do estilo dominante E2, de 41,7% para 33,9%; esta diferença foi acrescida no estilo E3, que antes apresentava valor de 16,7% para 25%.

Outro fator relevante identificado trata do equilíbrio apresentado entre o nível de maturidade e o estilo de liderança que, no trabalho proposto, evoluíram juntos.

## 6. Conclusão

Após a conclusão do estudo de caso e das análises feitas a partir dos dados coletados fica evidente ser possível provocar o desenvolvimento de uma equipe a partir da aplicação da teoria da Liderança Situacional e do Feedback 360°.

Foi verificado que o uso do modelo proposto contribui para o amadurecimento dos colaboradores e para o desenvolvimento das competências da liderança, evidenciado pela elevação do nível médio da equipe de M2 para M3 e da competência da liderança de 4,3 para 4,5 pontos.

Outro fator relevante identificado é de que existem várias fontes motivadoras de treinamento, isto é, a equipe, o gerente, o coordenador e a empresa. Saber identificar qual delas deve ser atendida especificamente é importante para que a liderança apresente os melhores resultados, caso contrário, poderá se desperdiçar valiosos recursos, tempo e dinheiro, em treinamento que não frutificarão em resultados desejados.

## Referências

**BUIAR, Denise Rauta.** (2005) - *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Material didático do curso de pós-graduação em Gestão da Manutenção. CEFET-PR. Curitiba: 2004

**CAVALCANTI, Vera Lúcia.** (2002) - *Desenvolvimento de Equipes Estratégicas*. Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada.

**CHIAVENATO, Idalberto.** (1994) – *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. 3 Edição. São Paulo. Makron Books.

**FELIPPE, Maria Inês.** Avaliação de desempenho. Disponível em <[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)>

Acesso em 30 de maio de 2005.

**HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.** (1986) - *Psicologia para Administradores: As teorias e as técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU.

**JOHANN, Maria Elizabeth Pupe.** (2002) - *Comunicação e Relacionamentos Interpessoais*. Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada.

**ROCHA, Eduardo Peixoto.** (2001) – *Feedback 360° : Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional*. 1ª ed. Campinas: Alínea.



**SPRICIGO, Marcos José.** (1999) – Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional. Dissertação de Mestrado. UFSC.

**VENDRASCO, A. G.; PASCHOALE, C. P.; CARIOCA, J. M. & MENARDI, M.A.** (2003) – 360° Mais transparente avaliação de desempenho profissional e pessoal nas empresas. 2º Encontro de Graduandos de Administração e Ciências.