

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Andrielli Alves
Felipe Alves de Carvalho
Joyce Mayara Alves de Lima
Leandro Silva Figueiredo
Natalia Estevam Alves

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO LÍDER: a importância do
treinamento**

Tupã-SP
2018

Andrielli Alves
Felipe Alves de Carvalho
Joyce Mayara Alves de Lima
Leandro Silva Figueiredo
Natalia Estevam Alves

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO LÍDER: a importância do
treinamento**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Professora Ms. Fernanda Yamauchi, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

Tupã-SP
2018

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO

Técnico em Recursos Humanos

Andrielli Alves
Felipe Alves de Carvalho
Joyce Mayara Alves de Lima
Leandro Silva Figueiredo
Natalia Estevam Alves

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO LÍDER: A importância do
treinamento**

Trabalho de conclusão de curso para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Professora Ms. Fernanda Yamauchi
Orientadora

Professor (a) Avaliador (a) Caroline Penteado Manoel

Professor (a) Avaliador (a) Luiz Antônio Sirpa

Avaliador (a) Franciane Fabregat

Tupã, 26 de Junho de 2018.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelos alunos. A Professora Orientadora, a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as ideias e o conteúdo do mesmo.

Agradecimentos

Agradecemos a Deus pelo dom da vida e a oportunidade de concretizar este trabalho, foi através dele que conseguimos permanecermos firmes e confiantes em razão a realização desse objetivo.

A ETEC Prof. Massuyuki Kawano pelo acolhimento por propiciar o ambiente necessário para nossa aprendizagem e conseqüentemente por nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Curso Técnico de Recursos Humanos pela generosidade depositada em todos os momentos de compartilhamento de seus conhecimentos profissionais e humanos. Agradecemos em especial a Professora Fernanda Yamauchi que esteve nos orientando, contribuindo para o êxito do nosso trabalho. Dedicamos a nossa família, e amigos que estiveram presentes nessa jornada, que nos apoiaram, e com palavras de apoio nos fortaleceram, nos fazendo chegar à tão sonhada conquista.

Sejam fortes e corajosos. Não tenham medo nem fiquem apavorados por coisa alguma, pois o Senhor, o seu Deus, vai com vocês, nunca os deixará, nunca os abandonará.

Deuteronômio 31:6

Resumo

O comportamento do líder sempre foi observado, antigamente a conduta dessas pessoas não era tão bem vista pelos colaboradores, a experiência devido ao longo tempo de trabalho prestado, fazia com que pensassem que estavam no mais alto padrão de eficiência. O tempo foi evoluindo e junto com ele a visão dos responsáveis pela organização, então foram buscar maneiras de ampliar o conhecimento dos seus líderes para melhorar o comportamento por meio de treinamentos, a evolução vem sendo constante e hoje se adquiriu muitas melhorias. Este trabalho teve como objetivo principal analisar o comportamento dos líderes, e identificar possíveis falhas, visando à capacitação desses profissionais para atuação dentro das organizações. O trabalho foi baseado em uma pesquisa aplicada e exploratória com a utilização da pesquisa bibliográfica por meio de livros e artigos científicos para a construção do referencial teórico, e foi aplicado uma pesquisa de campo em uma instituição educacional, por meio de um questionário de múltiplas escolhas para os alunos que possuem função remunerada, identificando os pontos a serem melhorados no líder. É nítido que a conduta do líder não é tão falha como abordado no princípio do trabalho, nota-se que os líderes estão mais abertos a mudanças, mas isso não altera o fato do treinamento ser eficaz para os mesmos. Ainda há necessidade de ampliar as ferramentas de interação dos líderes com os colaboradores, por isso o treinamento é um grande aliado capaz de melhorar o relacionamento no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Treinamento. Comportamento. Liderança. Capacitação. Relacionamento Interpessoal.

Lista de Gráfico

Gráfico 1 Índice das áreas que os alunos estão atuando	22
Gráfico 2 Tempo de atuação dos entrevistados	22
Gráfico 3 Influência na qualidade da gestão de acordo com o tempo de atuação do líder.....	23
Gráfico 4 Índice de frequência de treinamento	24
Gráfico 5 Índice da frequência que os entrevistados recebem feedback.....	25
Gráfico 6 Índice da importância do feedback para os entrevistados.	25
Gráfico 7 Índice de auxílio do líder para com o liderado.....	26
Gráfico 8 Liberdade para exposição de opiniões com os líderes.....	27
Gráfico 9 Índice da facilidade do líder se auto avaliar.	27
Gráfico 10 Índice da reação do líder quando encontra falhas na equipe.	28
Gráfico 11 Índice do nível de comunicação entre líder e liderado.....	29
Gráfico 12 Índice de caracterização do líder.	30

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. LIDERANÇA	10
2.1.1 Papel do líder	11
2.1.2 Diferença Chefe e Líder	12
3.TREINAMENTO	14
3.1.1 Ciclo de Treinamento	16
3.1.2 Benefícios	19
3.1.3 Importância do treinamento nas Organizações	20
4. ANÁLISE DE DADOS	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
6. REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual a competitividade entre as organizações tem se tornado cada vez maior, por isso as organizações buscam constantemente investir naquilo que as levam sair à frente em relação às outras. Assim, o papel do líder dentro das organizações é de suma importância, e muitas delas já enxergam que é necessário investir na preparação desses profissionais para obter bons resultados na produtividade e no desenvolvimento dos demais colaboradores.

No entanto ainda existem líderes com perfis que estão abaixo do ideal, assim por não terem nenhum tipo de capacitação é possível encontrar chefes autoritários e fechados, mas que não aceitam ser rotulados como tal devido à carência de informação e conhecimento. Muitos acreditam que sua maneira de controlar é correta e possuem uma visão distorcida do que realmente é preciso para uma boa relação com sua equipe.

O treinamento de líderes é de suma importância, porém não comumente utilizado. A maioria das organizações não possui líderes capacitados, gerando assim insatisfação dos colaboradores, alta rotatividade e possíveis prejuízos financeiros.

Partindo do princípio de que existe uma dificuldade para o treinamento de líderes e considerando as consequências, das ações dos mesmos, esta pesquisa consistiu em investigar: Quais as principais dificuldades encontradas no relacionamento com líderes? Qual a importância do treinamento para o relacionamento do líder?

Com base nos problemas identificados, foi possível o levantamento de algumas hipóteses, como se pressupôs que existia a falta de aplicação de treinamento em líderes, falha na comunicação entre líderes e liderados, falta de identificação das necessidades dos liderados.

Assim, este trabalho teve como objetivo principal analisar o comportamento dos líderes, e identificar possíveis falhas, visando à capacitação por meio de treinamento desses profissionais para atuação dentro das organizações. E como objetivos específicos: demonstrar a importância do treinamento de líderes através de uma pesquisa, em uma instituição de ensino técnico, identificar quais são as necessidades que existem no comportamento dos líderes.

O líder tem como função a transmissão dos ideais que a organização acredita, são suas atitudes que afetam e impactam a equipe como um todo, inclusive

na motivação e produtividade de seus liderados.

É possível observar que uma pessoa mal capacitada no cargo de líder, tende a diminuir a lucratividade da organização de forma indireta, pois se torna autoritário e tende a resolver as coisas ao seu modo, afetando assim o psicológico dos seus liderados e impactando de maneira negativa nos resultados, como por exemplo, no alto nível de rotatividade, nos acúmulos de faltas, no alto índice de colaboradores desmotivados e na queda considerável na produção.

Muitas vezes o profissional que ocupa o cargo de líder não está totalmente, apto, pois é indicado a essa função por estar na organização há muito tempo, e ter conhecimento dos procedimentos, ou até mesmo por ser indicado por alguém próximo a gestão da organização, deixando assim a desejar no desempenho de sua função, no que se diz respeito ao gerenciamento de seus liderados. Assim, diante desse contexto justifica-se a importância desse trabalho, sendo necessário e indispensável o treinamento desses profissionais para que desempenhem um bom trabalho e alcancem as metas e objetivos da organização.

Para tanto, o trabalho foi baseado em uma pesquisa aplicada e exploratória com a utilização da pesquisa bibliográfica por meio de livros e artigos científicos e também telematizada a qual foi classificada por uma estrutura predominantemente digital que auxiliou no desenvolvimento, oferecendo elementos necessários para a construção de um referencial teórico.

Também foi realizada uma pesquisa de campo em uma instituição educacional específica, onde foi aplicado um questionário com os alunos que possuem função remunerada, para identificação das principais lacunas existentes no perfil de liderança e identificação de problemas a serem solucionados.

A pesquisa de campo teve como objetivo, identificar alguns pontos que precisam ser melhorados pelo líder, e que necessitavam ser estudados, para ser desenvolvida uma análise do comportamento deste perfil atualmente, baseado nessas informações.

Este trabalho em seu todo, destina-se as organizações e aos seus líderes, uma vez que o intuito é destacar que a liderança pode ser melhorada, tornando-se eficaz através do treinamento.

Os dados foram coletados por meio de questionários, com questões de múltipla escolha previamente elaboradas e aplicadas aos alunos, permitindo obter informações para destacar a importância da boa liderança na organização. Essas

informações foram extraídas dos alunos, que são os que possuem maior percepção das necessidades que precisam ser modificadas, e presenciam as falhas na liderança em seu ambiente de trabalho.

Após a coleta, os dados foram analisados quali-quantitativa, ou seja, foi feita uma triagem das respostas obtidas por meio da análise dos questionários aplicados e formulação de gráficos.

2. Liderança

Nos dias atuais, as organizações estão exigindo além do que pessoas intelectuais, as atribuições de tanto conhecimento nem sempre é o que se destaca, portanto, requer algo que ultrapasse barreiras, que possa ser um referencial no mercado. A liderança está ligada a essa exigência, o mundo está se desenvolvendo rapidamente, e as pessoas precisam estar conectadas, a disposição de novas mudanças a todo instante. Observa-se que um dos grandes influenciadores para o cumprimento de metas dentro de uma organização, é uma liderança eficaz, que está focada em seus objetivos e trabalha em um só propósito.

Chiavenato (2003, p. 122) acredita que “Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”. E continua a afirmar que “Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta.”. Sua concepção refere-se ao que realmente se vive atualmente, as pessoas são geridas por influências, e os casos situacionais as direcionam para o alvo através da liderança.

Na percepção de Mendes “Liderança é um processo no qual, pessoas influenciam outras a buscar um objetivo e direcionar a organização em um caminho que a torne mais coesa e coerente.”. O mesmo acredita também que “Liderança é um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo.”.

Ambos acreditam no mesmo conceito, e abordam a extrema importância da liderança no contexto organizacional. Tornou-se visível, a necessidade de pessoas com essa aptidão, de orientar e conduzir os colaboradores, esse é um dos fatores que contribui para o desenvolvimento das organizações.

Chiavenato (2003) acredita que existem três estilos de liderança, sendo elas, autocrática, na qual é trabalhada através das determinações do líder, onde não tem a participação do grupo; o desenvolvimento ocorre apenas com a presença física do líder. Democrática, que desenvolvida com toda a equipe de trabalho, com debates, se posicionam e alcançam os métodos juntos para melhoria, e põem fim a liderança liberal, que o próprio nome já a revela, neste estilo existe liberdade na tomada de decisões dos liderados, eles podem exercer suas funções da maneira que preferem, o líder orienta e fornece informações somente quando é solicitado pelo liderado e existe a necessidade do mesmo. Os três estilos de liderança podem ser utilizados, o que vai diferir são os momentos, as determinadas situações.

Ainda na visão do autor o grande desafio da liderança é saber quando e qual estilo aplicar. Geralmente o comportamento do liderado, é a resposta deste desafio de acordo com o desempenho é possível dosar a hora de utilizar cada método.

2.1.1 Papel do líder

Todas as organizações necessitam de uma boa gestão e liderança, por esse motivo elas buscam melhorias para que possam obter sucesso, e alcançar suas metas. O grande referencial dentro das organizações são as pessoas, e é de extrema importância que elas estejam preparadas e saibam exercer o papel imposto a elas.

Tratando-se do papel do líder Sotilli (2012 s/p.) acredita que:

O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano e é por esse motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional. Um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo.

Ainda de acordo com a autora, em base de uma análise ela descreve três dicas importantes para os líderes:

1ª- Nunca perder o foco de suas metas, é importante apresentar bons resultados é fundamental.

2ª- Dedicar algum tempo para conversar com cada um de seus subordinados, para saber quais são suas expectativas, analisar seus pontos fortes, seus pontos a desenvolver, conversar sobre suas metas, sobre a empresa. É importante que ele saiba que pode te procurar quando necessitar.

3ª- Tratar seus subordinados como gostaria de ser tratado.

Através da ideia da autora, percebe-se que o líder tem um papel imprescindível, são os métodos de estratégias adotados por ele que fará ou não os liderados chegarem até onde a organização deseja, sua responsabilidade envolve além do alcance dos objetivos, o bem-estar das equipes.

Segundo Cardoso (2016 n. p.)

Habilidades de Liderança incluem transformar o mal em bem, sempre analisar as coisas de forma positiva, ou seja, aprenda com seus fracassos: Grandes líderes aprendem com seus erros. Analisar o que deu errado em uma operação é uma forma testada e comprovada que ajuda a impedir que o erro ocorra no futuro. Não procure culpados, procure soluções.

Na percepção de Cavalcante (2016 n. p.)

O líder é o responsável por manter a balança de humores, desejos e frustrações equilibrada. É ele quem observa e controla todas as linhas de comunicação entre a equipe e faz os ajustes de curso necessários ao bom funcionamento do todo.

O líder não deve de modo algum privilegiar qualquer membro da equipe em função de preferências pessoais ou afetivas. Deve ser sempre destacado que o fracasso ou o sucesso individual representa o do grupo. A promoção de talentos individuais para a posição de "gênios intocáveis" torna o grupo reativo, tanto ao membro privilegiado quanto ao líder, e ainda compromete a confiança entre os membros da equipe.

É possível observar, que os autores estão no mesmo patamar de pensamento, a realidade é que os líderes exercem de certa forma o papel principal para o alcance das metas da organização, isso não quer dizer que é ele o único responsável pelo desenvolvimento da mesma, mas possui um cargo que é fundamental para chegar aos resultados desejados. O incentivo, e a, orientação desse profissional transforma o ambiente de trabalho, isso favorece no desempenho daqueles que são liderados por ele.

2.1. 2 Diferença Chefe e Líder

Muitas pessoas confundem o significado de líder e chefe, acredita que ambos podem ser considerados a mesma coisa. Um erro de fato preocupante, pois quando exercem suas funções é possível notar a imensa diferença entre um e outro.

Segundo Oliveira (2011) [...] o Chefe é aquele conhecido por dar ordens diretas e incontestáveis aos demais executarem tarefas através da sua imposição, obrigando-os demais a cumprirem [...] acredita também que [...] um líder é conhecido como aquele que orienta as pessoas a fazerem de bom grado aquilo que é proposto,

geralmente pedindo e não impondo além estar aberto a considerar contestações para sua análise [...]. Sua ideia demonstra que são conceitos extremamente diferentes, mas em alguns casos podem-se confundir afinal muitos exercem cargos e são considerados, por exemplo, como líderes e não agem como tal, portanto passa a existir certa dificuldade de entender qual é a diferença entre líder e chefe.

Segundo Junqueira (2017 n. p.)

O líder é conhecido como aquele que conduz as pessoas e as inspira. Ele é um motivador, por mostrar a direção que sua equipe deve seguir e ajudá-los nessa jornada, não apenas orientando-os, mas fazendo parte do time.

Neste caso, percebe-se que o líder além de orientar os seus liderados, ele permanece ao lado deles e demonstra que faz parte do time, transmitindo confiança aos mesmos. Já o chefe é totalmente o inverso do líder, o autor acredita que

Um chefe tende a comandar pessoas impondo ordens e sendo autoritário, além disso, é centralizador e pensa apenas em resultados e lucros.

Os chefes são temidos e não respeitados. Para eles, os funcionários são vistos como subordinados e conseqüentemente devem seguir as ordens da maneira que ele, o chefe, entende ser mais eficaz, sem deixar que o funcionário exponha suas ideias ou melhores caminhos para que sejam realizadas determinadas atividades.

Martins (2015n. p.) acredita que:

O chefe entrega uma tarefa ao seu funcionário e não se preocupa com a forma como ela será cumprida ou se aquilo trará alguma dificuldade ou dúvida. O líder, por sua vez, entrega uma tarefa aos seus funcionários e fica disponível para que as dúvidas sejam tiradas e para que se chegue ao resultado desejado.

O chefe não está disposto a ouvir os funcionários e, ao contrário disso, cobra que eles consigam por si só a resolução dos conflitos. O líder, em contrapartida, sai à frente dos seus funcionários, ajudando-os a pensar em como sair de situações de dificuldade.

É fácil perceber como não compensa ser chefe. O líder consegue o respeito de seus funcionários, tornando as relações muito melhores e o rendimento também. Além disso, o líder, por conta da sua postura colaborativa, deixa uma porta aberta entre ele e os trabalhadores, fazendo com que o local de trabalho seja melhor.

Por outro lado, o trabalho dirigido por um chefe nem sempre rende o que poderia, além de possuir um ambiente pesado de estresse e de pressão que faz com que os funcionários adoeçam ou abandonem a equipe. Eu, assim como a maioria das pessoas, prefiro ser e ter um líder a um chefe.

De acordo com Miranda (2017 n. p.) “O líder não suscita medo, mas respeito, admiração e confiança, por ser empático e buscar sempre a maneira mais eficiente para que os resultados apareçam e suas equipes se desenvolvam.”.

O autor acredita que:

O líder deve saber fazer uso do capital e gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente às relacionadas com o ser humano, para que essas pessoas estejam motivadas para atingirem aos objetivos organizacionais por meio de comunicação frequente.

Ainda afirma que o líder tem a obrigação de saber lidar com seus liderados, e tem a responsabilidade de motivá-los, para que eles possam atingir as metas impostas. Um líder consciente compreende que a conquista de resultados depende da sua conduta, ou seja, do seu modo de agir com aquele que lidera. É essencial que o líder trabalhe conduzindo e inspirando continuamente o time em prol dos objetivos da organização. Ainda na percepção do autor “O êxito do líder deve-se em boa parte às metas que ele propõe e ao estímulo que ele oferece para a concretização delas.”.

Tabela 01 - Diferença entre Líder e Chefe

LÍDER X CHEFE	
ORIENTA	MANDA
INCENTIVA	AMEAÇA
DIZ: VAMOS LÁ	DIZ: VAI LÁ
É COMPANHEIRO	É AUTORITÁRIO
DIZ: NÓS	DIZ: EU
AJUDA	ATRAPALHA
ASSUME RESPONSABILIDADE	APONTA CULPADO
PARTILHA CONHECIMENTO	FAZ MISTÉRIO
ACOMPANHA	FISCALIZA
CONFIA	DESMORALIZA
SÓ PROMETE O QUE SABE QUE VAI CUMPRIR	PROMETE, NÃO CUMPRE E SE JUSTIFICA

Fonte: Miranda (2017)

3. TREINAMENTO

Segundo Marras (2009, p. 145) o conceito de treinamento é “um processo de assimilação cultural à curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O autor acredita também que é comum com o passar dos anos dentro de uma mesma organização as pessoas adquirirem conhecimento específicos, os colaboradores passam a ter uma visão mais abrangente do seu cargo, e cada um desenvolve um conhecimento específico referente ao mesmo, basicamente

consegue um conhecimento prático único que só ele tem por desenvolver a mesma função por vários anos, porém é comum que por terem esses conhecimentos e mais experiência, acharem que não precisam ser treinados porque já sabem desenvolver sua função e que já estão capacitados para desenvolver a mesma, criando assim, um bloqueio e achando que já estão capacitados, acreditam que não tem carência de novos conhecimentos.

Ainda na visão do autor, afirma que é perceptível que os chefes tenham essa visão por se achar superior e estar à cima dos outros, acreditam que somente a sua maneira de lidar e trabalhar que está correto, com base nisso é visível a necessidade de um treinamento para esses chefes, para mudar esse conceito e para que tenham uma visão mais moderna e não atitudes antiquadas (MARRAS, 2009).

De acordo com Gil (2009) o objetivo expresso do treinamento era o de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível. Ou seja, antes tinha como foco o aumento da produção e não os benefícios que um bom treinamento pode agregar a organização; hoje em dia o treinamento está bem além do que apenas isso, pois através dele o colaborador irá trazer não só benefícios como também valores para a organização.

Gil (2009, p.122) afirma que o treinamento:

Refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas nas posições atual das organizações. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visão deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam nas empresas.

O autor acredita que partindo do enfoque que os líderes possuem uma grande necessidade de serem treinados, e que ao investir em treinamento, as organizações não estarão apenas semodernizando,mas também possibilitando o crescimento de maneira holística.

O treinamento ainda pode viabilizar melhorias no modelo produtivo e ambiente de trabalho, como consequência a qualidade de vida dos colaboradores aumentando a autoestima, pois, um líder bem treinado irá desempenhar seu cargo de forma a fazer com que todos trabalhem em equipe, aumentem os resultados como um todo da organização e claramente alcancem as metas da organização, comisso as organizações terão uma visão mais contemporânea no sentido de enxergar que treinar é benéfico eficaz para a organização.

Através do treinamento irão conseguir se desenvolver e produzir cada vez mais produtos de qualidade, atendendo as expectativas dos clientes como um todo, não só os clientes que compram os seus produtos, mas aqueles que fornecem os suplementos para o desenvolvimento no seu dia a dia.

Segundo Chiavenato (1999) o treinamento é um meio para alavancar o desempenho no cargo. Acredita que para melhorar seu método dentro da organização, é preciso buscar novos conhecimentos, para obter melhores resultados, através do treinamento o líder pode alcançar uma produtividade maior, ser mais prestativo a ponto de trazer novas ideias para melhorar a conduta de seus liderados como um todo.

Chiavenato (1999) aborda que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valores as organizações e aos clientes. Assim sendo, é possível observar que com o treinamento a organização pode obter um resultado final mais produtivo, pois um líder que motiva sua equipe proporcionara um ambiente de trabalho mais agradável e como efeito positivo produzirão produtos de qualidade, sendo assim tanto o colaborador quanto os clientes ficarão satisfeitos com os resultados obtidos.

3.1.1 Ciclo de Treinamento

O ciclo de treinamento é uma atividade planejada, onde se desenvolve mais rapidamente o conhecimento das pessoas, ele é composto por um processo contínuo. Este método é fundamental para levantar a necessidade de treinar ou aperfeiçoar, seus membros, é uma ferramenta de ação onde se avalia e planeja todos os fatores referentes, a aplicação e montagem do treinamento, estabelecendo metas em busca de melhores resultados.

A seguir há uma demonstração de um diagrama, referente ao ciclo de treinamento.

Figura 1: Ciclo de Treinamento



Fonte: Elaborado pelos autores, de acordo com Marras (2011).

Segundo Marras (2011) o processo praticado atualmente pelas organizações nos programas de treinamento segue basicamente um fluxo, dividido em quatro etapas, que são diagnóstico, programação, execução e avaliação.

Onde se estuda as necessidades, colocando em pauta os problemas e pensando em fatores determinantes para essas ocorrências, fazendo o levantamento das reais necessidades, verificando quem será o público alvo, qual a necessidade desses alvos aprenderem, e quais as vantagens desses processos, as quais acabarão sendo incluídas no plano de ação que a organização está criando, como por exemplo, reuniões para aperfeiçoamento, com esse diagnóstico é possível criar um sistema de formação de pessoas que já tem um cargo superior, onde estarão em contato direto com subordinados, seja de nível operacional, como administrativo de todas as hierarquias de cargos que serão beneficiadas com os resultados, por isso a necessidade de uma pré-avaliação das suas necessidades.

Dando continuidade entra a programação, onde toda a elaboração acontece, nela é determinado como será feito o passo a passo do treinamento todo o método é

discutido nesse momento, onde se cria uma forma estratégica de desenvolver os processos de treinamento, é aqui que se planeja de que forma será dividido, as partes da aplicação, seguindo uma linha de etapas que são programadas para de forma contínua e conjunta, onde uma acaba se interligando a outra e dando sentido as próximas que virão na sequência, possibilitando uma execução efetiva.

Segundo Marras (2011, p.145) “Essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias.”.

A execução será a realização de tudo que foi planejado, pensando no desenvolvimento da organização, na qualidade dos métodos e da aplicação.

Marras afirma (2011, p.145) “É necessário ter duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento, a qualidade da aplicação dos módulos que são as etapas, e a eficiência da aplicação que é o que apresentara os resultados do propósito”.

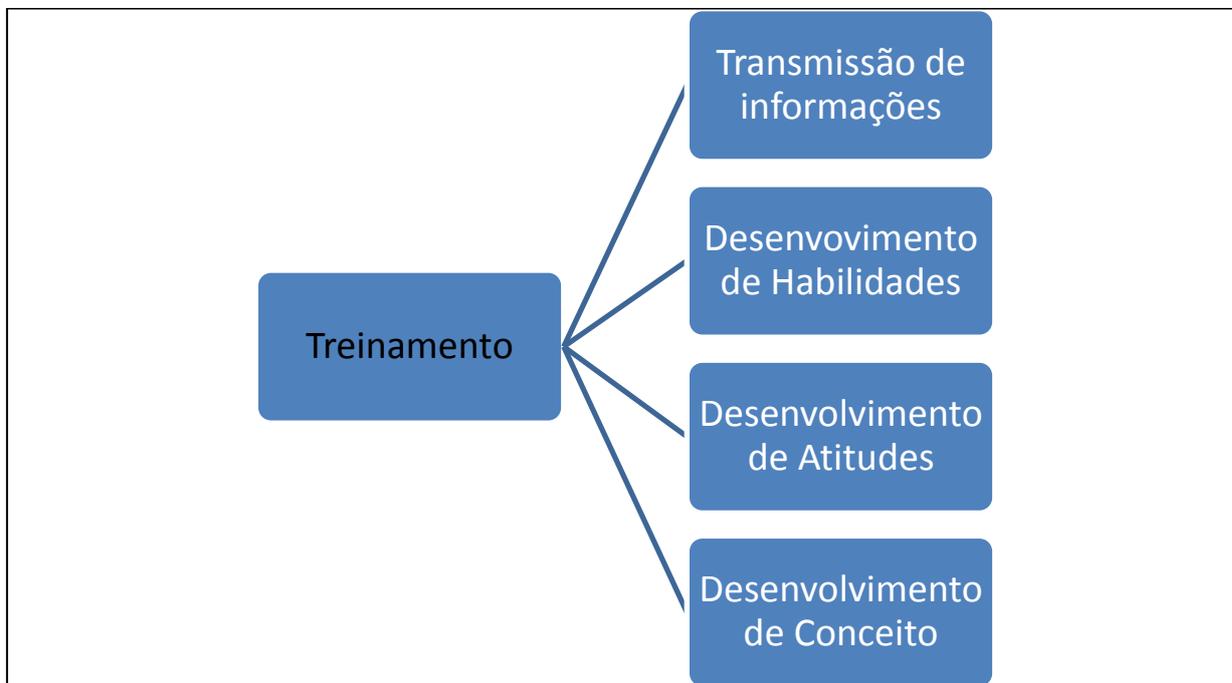
A avaliação é o último e um dos mais importantes tópicos, pois fica responsável, por colher toda a informação, que serve como base para qualificar e eficiência de todo o processo, ela avalia todos os ciclos, para averiguar e comparar as metas iniciais com os resultados finais.

Marras acredita (2011, p.149)

Para que essa etapa final consiga cumprir sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos, sem essa condição cria se uma barreira que compromete a efetividade do processo.

Após o período dos ciclos de treinamento há o ciclo de mudanças de comportamento através do treinamento. Segundo (Chiavenato 1999, p. 295) são separados em quatro etapas.

Figura 2: Ciclo de Mudanças



Fonte: Chiavenato (1999, p.300)

Transmissão de informações: Aumenta o conhecimento das pessoas:

Informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes.

Desenvolvimento de Habilidades: Melhoras as habilidades e destrezas: Habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas.

Desenvolvimento de atitudes: Desenvolver e modificar comportamentos: Mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.

Desenvolvimento de Conceitos: Elevar o nível de abstração: Desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

3.1.2 Benefícios

Muito se ouve falar sobre “desenvolvimento e capacitação”, sobre o treinamento, mas afinal quais são esses benefícios, que fazem com que esse método seja tão eficaz e comentado.

Diante das dificuldades enfrentadas por gestores, foi percebendo-se a necessidade de avaliar as lacunas presentes no modo de trabalhar dos colaboradores sendo assim o treinamento traz qualidade em amplos os sentidos.

Segundo Castro (2011 n. p.)

Uma equipe treinada corretamente é responsável por muitos "negócios fechados" para a sua organização, pois além dos benefícios a que os treinamentos se propõem, eles causam um grau de satisfação nos colaboradores que é imensurável. Quando uma empresa proporciona ao seu funcionário um treinamento ela mostra que, além de estar "atenada" com o mercado, aquele colaborador, de alguma forma, é importante para ela. E está dando a ele a oportunidade de crescer profissionalmente. Esta simples ação faz com que este funcionário sintam-se bastante motivado e valorizado como profissional, aumentando as chances do seu atendimento ser excepcional e o seu empenho e produtividade aumentarem significativamente.

Melhoria na produção individual do colaborador é um desses fatores, um colaborador que passa por um bom processo de treinamento está apto, e tem total conhecimento da maneira a qual deve executar sua tarefa, produzindo de forma que traz benefícios para a organização, com mais qualidade na execução.

Quando esse colaborador recebe um treinamento, para ele é motivador, pois ele percebe que está recebendo um auxílio, e que sua tarefa ali é importante para o engajamento da organização.

A criação de um estado mais satisfatório de moral entre os colaboradores aumenta a sua motivação e torna-os mais receptivos às técnicas de supervisão e gestão. Observando esses argumentos podemos a moral dos colaboradores será ampliada, trazendo uma visão ampla totalmente diferente do imaginado, pois moral se constitui naquilo que o colaborador acredita ser certo, mas o treinamento traz ética para essas pessoas, adaptando sua conduta.

O treinamento possibilita corrigir falhas, que a rotina causa, qualquer pessoa que vive em constante repetição, acostuma-se com o método de trabalhar, e acredita que está fazendo da melhor forma, sendo que é possível fazer toda uma readequação trazendo mais qualidade, quantidade e reduzindo o valoroso tempo, nos processos.

3.1.3 Importância do Treinamento nas Organizações

Para Bhering (2015) através do treinamento o colaborador adquire características de proatividade, conhecimento sobre as necessidades específicas da

organização, do setor, e até mesmo estar preparado para capacitar outras pessoas e se tornar um multiplicador.

E através do treinamento que se consegue pegar pontos positivos e negativos dos colaboradores e trabalhar para melhorar seu desempenho dentro da organização, o treinamento serve para direcioná-lo para a conquista de conhecimentos que muitas vezes o colaborador acha que já tem e é muito pelo contrário o treinamento mostra que ele pode sim ser melhor ainda no que faz.

Segundo Morais (2015) o treinamento traz benefícios como:

Melhoria da eficiência dos serviços; aumento da eficácia nos resultados; criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado; melhor qualidade de vida no trabalho; qualidade e produtividade; melhor atendimento ao cliente, e externamente pode proporcionar: maior competitividade organizacional; assédio de outras organizações aos funcionários da empresa e melhoria da imagem da organização, as vantagens são muitas tanto para o funcionário como para a empresa.

Para as organizações treinar seus líderes abre um leque de oportunidade e possibilidades, pois um líder treinado para desenvolver sua função irá fazer com que todos dentro da organização, dêem o seu melhor e busque a melhor cada dia mais. O clima dentro da organização influencia muito no desempenho dos colaboradores e no aumento da produção, um líder treinado saberá motivar sua equipe e fazer com que os produtos cheguem ao consumidor sempre com qualidade.

As organizações passam também a ser bem vista pelas outras gerando assim uma competitividade organizacional, pois as outras organizações passam a vê-las com um olhar diferente, para a organização serve como marketing, pois, todos vão querer conhecer seu procedimento e sua estrutura e os próprios colaboradores acabam fazendo esse marketing e com isso acaba atraindo clientes e investidores para o crescimento da organização.

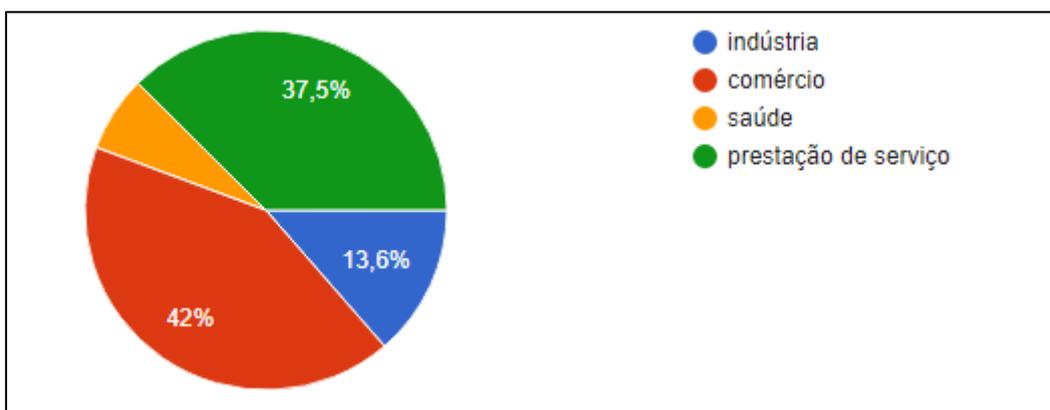
Hoje as organizações buscam conhecimentos e também algo que as levem a saírem na frente em relação as outras organizações, então investir em treinamento acaba sendo um grande diferencial, pois é notável os benefícios e o resultados positivos que um treinamento oferece as organizações principalmente quando falamos de líderes.

4. ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram os seguintes: O gráfico 1, mostra o resultado das áreas que os colaboradores estavam atuando no momento e com os dados

analisados chega-se à conclusão que das 88 pessoas entrevistadas, o curso de comércio se destaca em primeiro lugar com 42%, em seguida prestação de serviço apresentou 37,5%, a indústria com 13,6% e em com a menor porcentagem as pessoas que trabalham na área da saúde com apenas 6,9%.

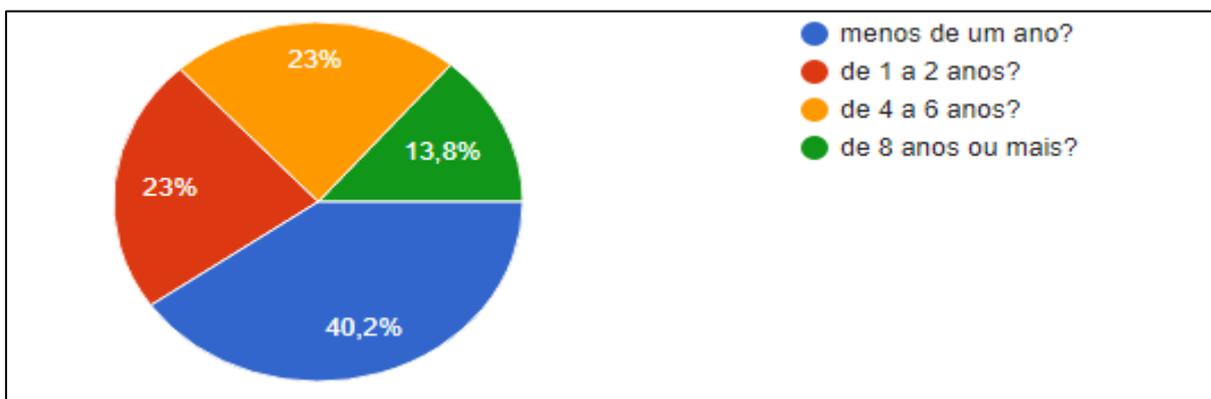
Gráfico 1 Índice das áreas que os alunos estão atuando



Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

No gráfico 2 observa-se que, grande parte, 40,2%, dos colaboradores que responderam ao questionário estavam a menos de um ano trabalhando, 23% trabalham de um a dois, 23% quatro a seis anos e 13,8% de oitos anos ou mais, observa que quase metade dos colaboradores atuam à pouco tempo na organização.

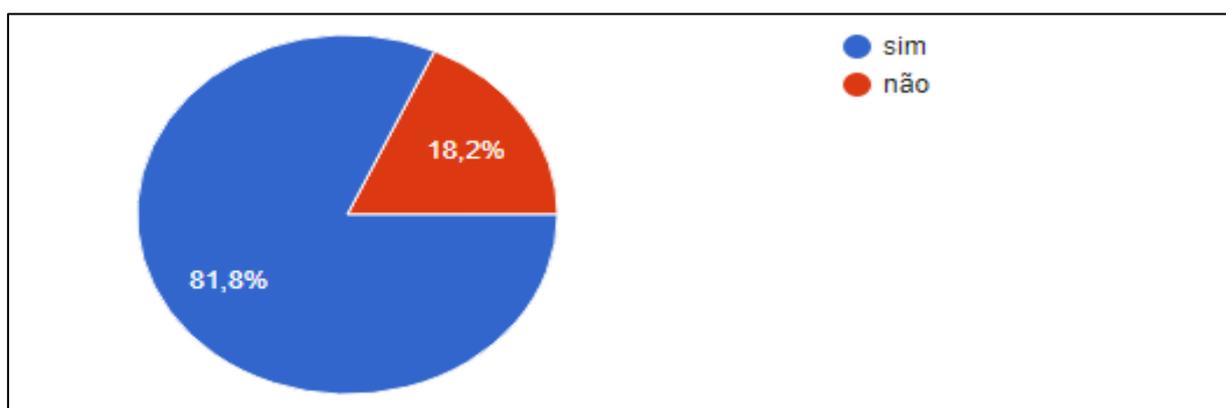
Gráfico 2 Tempo de atuação dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

O gráfico 3, mostra o resultado sobre a qualidade da gestão de acordo com o tempo de atuação do líder dentro da organização, ao observar o gráfico, é notório que o tempo de atuação no cargo de líder influencia muito na qualidade da gestão, um pouco mais de 80% dos colaboradores acreditam que a experiência que o líder adquire durante sua jornada na organização, favorece na qualidade da sua atuação, assim o líder passa a ter um desempenho melhor pelo fato de adquirir mais conhecimento e uma visão mais ampla de seu cargo, aprendendo também a lidar com as situações do cotidiano, desenvolvendo habilidades para lidar com determinados problemas.

Gráfico 3 Influência na qualidade da gestão de acordo com o tempo de atuação do líder



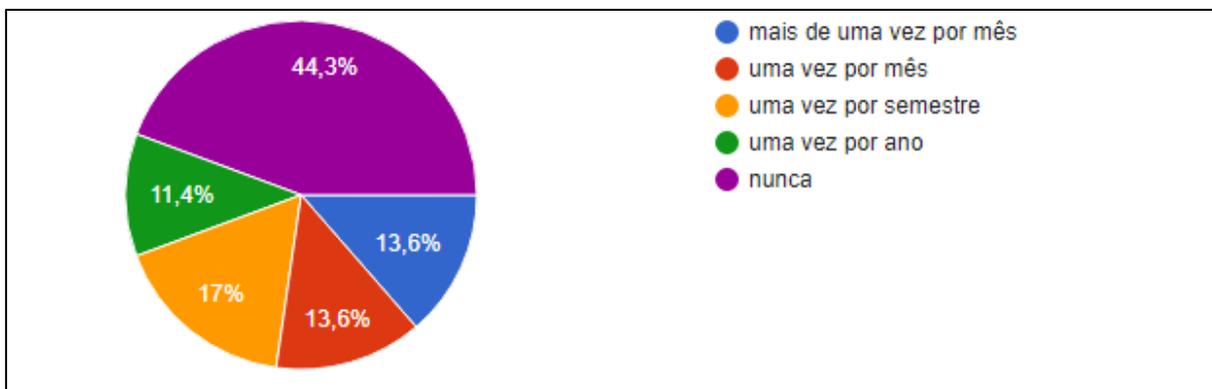
Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

O gráfico 4, refere-se a frequência que os colaboradores recebiam treinamento, os resultados encontrados foram: 13,6% recebem treinamento mais de uma vez por mês, 13,6% uma vez por mês, 17% uma vez por semestre, 11,4% somente uma vez por ano, podendo observar que mais de 50% dos colaboradores responderam que recebem treinamento, refutando assim uma das hipóteses levantada no início do trabalho, mostrando que as organizações estão mudando sua visão, investindo em treinamento, capacitação e em melhorar a relação entre líder e sua equipe.

Porém, existem alguns pontos a serem analisados, 44,4% responderam que nunca receberam treinamento, uma porcentagem significativa de organizações que ainda não adotaram ou não enxergam os benefícios do treinamento para o seu desenvolvimento. As organizações devem estar sempre atentas para enxergar os

pontos que irão trazer melhorias, considerando que o treinamento é benéfico para o desenvolvimento do colaborador.

Gráfico 4 Índice de frequência de treinamento

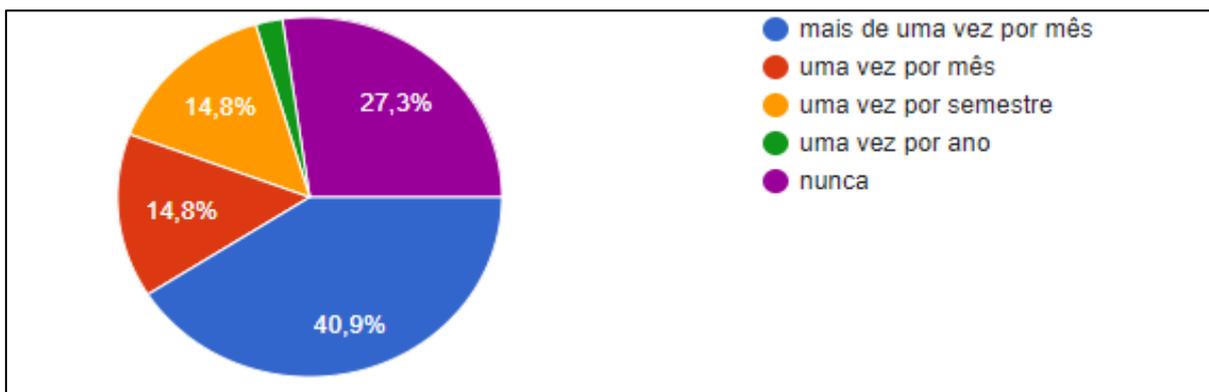


Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

O gráfico 5, mostra o índice de frequência que os entrevistados recebiam feedback, foi possível observar que 40,9%, quase metade dos colaboradores entrevistados recebem o feedback mais de uma vez por mês dos seus líderes diretos, já 14,8% recebem uma vez por mês, 14,8% uma vez por semestre 2,2% uma vez por ano, totalizando um resultado de 72,7% de colaboradores que recebem o feedback, um resultado considerável, pois nota-se que os líderes estão se atentando a importância de passar o feedback para sua equipe.

Uma das hipóteses abordada no começo do trabalho, foi a falta do retorno (feedback), para os colaboradores, hipótese que foi refutada, o que confirma os dados acima, porém ainda existe líderes que não usam essa ferramenta, pela possível falta de conhecimento ou por não saberem a importância de transmitir para os colaboradores o retorno de suas ações. É necessário que essa ferramenta seja mais utilizada dentro das organizações, esse método pode trazer um melhor desenvolvimento entre os colaboradores, o que contribui também para o bom relacionamento entre líder e sua equipe, quando existe uma comunicação do que precisa ser melhorado, dificilmente existirá conflitos, isso minimiza possíveis erros na execução do trabalho.

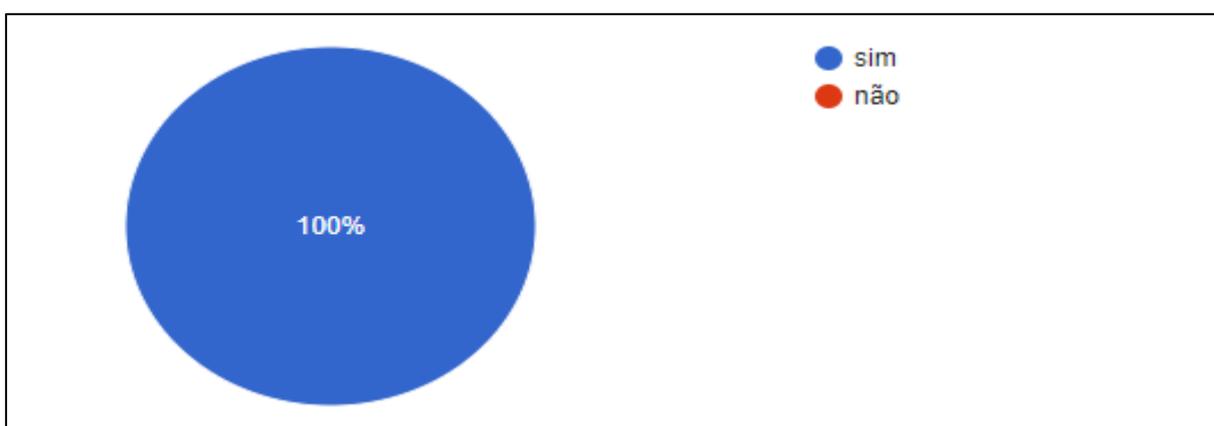
Gráfico 5 Índice da frequência que os entrevistados recebem feedback.



Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

O gráfico 6 os colaboradores foram questionados sobre a importância de o líder passar o feedback para sua equipe, eles acreditam que é muito importante, como o gráfico demonstra. Afirmam que o feedback ajuda a melhorar o desempenho, pois abre a visão dos colaboradores e mostra onde se encontra lacunas, assim a troca de informações facilita para o crescimento de ambos, um ponto no qual deve ser estudado. Através dessa ferramenta a equipe pode se desenvolver melhor, o que contribui para a interação e comunicação entre líderes e liderados.

Gráfico 6 Índice da importância do feedback para os entrevistados.



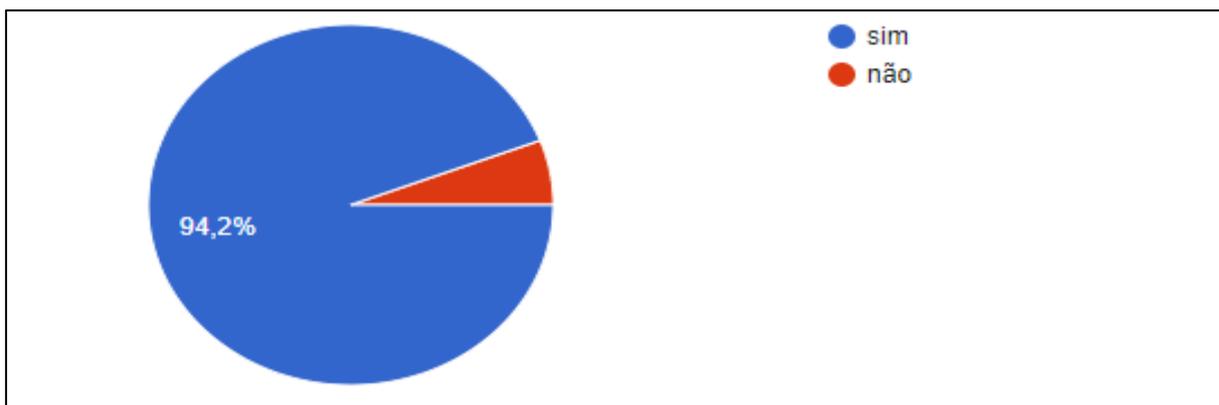
Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

No gráfico 7, foi questionado se os líderes auxiliavam os colaboradores quando se deparavam com alguma dificuldade no ambiente de trabalho, foi constatado que 94,2 % dos colaboradores são auxiliados pelos seus superiores em

caso de alguma dificuldade ou conflito na execução da função. Isso é muito importante para o desenvolvimento da equipe, pois através do direcionamento do líder os colaboradores conseguem se desempenhar melhor passam a ter visão de como agir e se comportar em determinadas situações.

Logo 5,8% dos envolvidos responderam que não recebem auxílio, o líder tem por objetivo auxiliar o colaborador sempre de maneira correta e eficiente, demonstrando que é possível sempre aplicar uma visão mais dinâmica e prática para aquela dificuldade, fazendo com que o subordinado sempre prospecte a ajuda de seu responsável direto. Mesmo com essa porcentagem baixa, é possível observar que o líder tem sempre algo a melhorar, é preciso que tenham a consciência que seu auxílio faz toda a diferença no trabalho da sua equipe.

Gráfico 7 Índice de auxílio do líder para com o liderado.

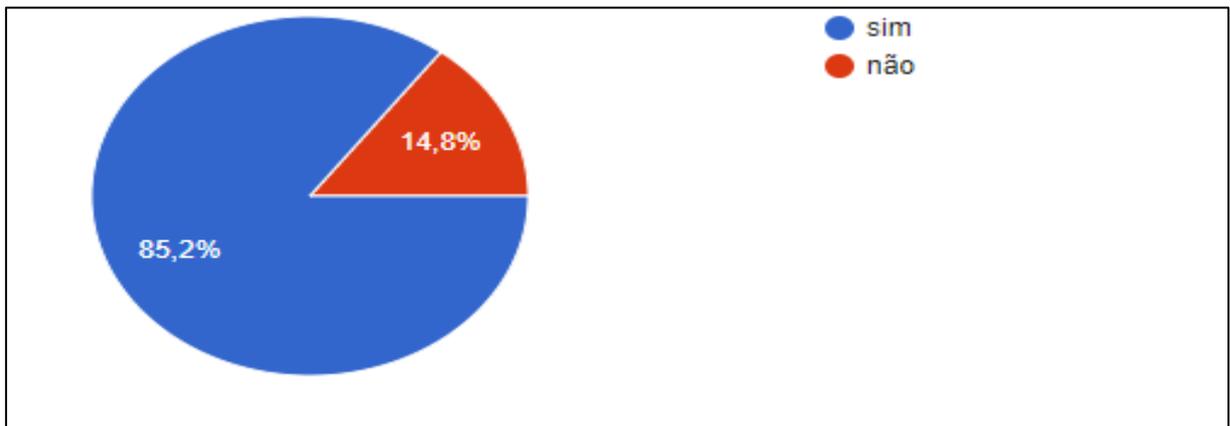


Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

No gráfico 8 foi questionado se os colaboradores teriam liberdade para expor a opinião com os líderes e constatou-se que 85,2% possuem a liberdade para expor suas opiniões, isso demonstra que os colaboradores estão tendo mais espaço para expressar suas ideias, o resultado é favorável, mas ainda precisa ser melhorado.

O Índice de pessoas que responderam que não tem liberdade foi 14,8%, mesmo o percentual sendo baixo é importante que o liderar mais atenção a opinião do colaborador, pois ele tem visões e ideias diferentes, existem determinadas situações e problemas que somente eles passam, expondo eles ajudam a mesma se desenvolver melhor.

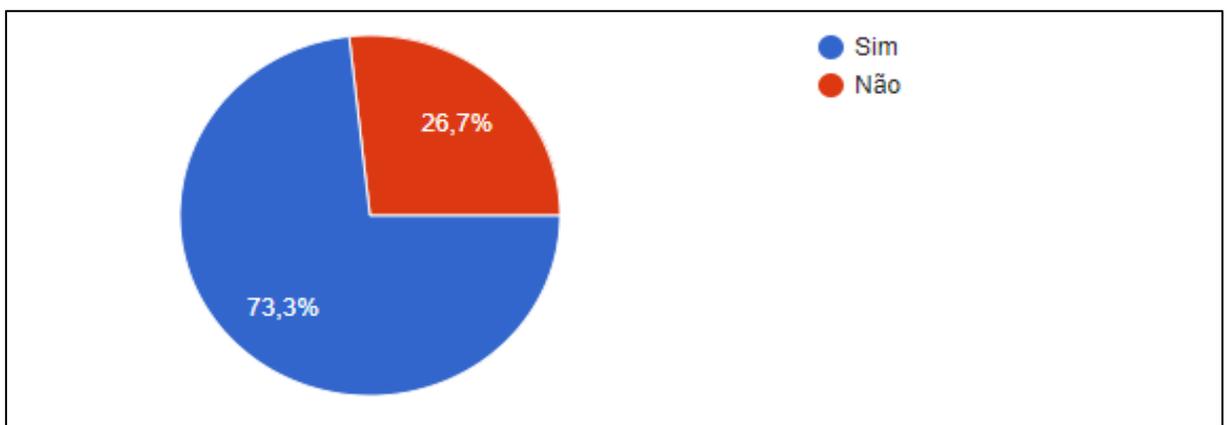
Gráfico 8 Liberdade para exposição de opiniões com os líderes.



Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

No gráfico 9 foi questionado a capacidade do líder de se auto avaliar e pode-se observar que 73,3% acreditam que o líder tem facilidade de se auto avaliar, percentual considerável, demonstra que os líderes estão trabalhando para melhorar seu desempenho, conseguindo enxergar o que precisa ser melhorado na sua conduta. Já 26,6% acredita que o líder não tem a capacidade de se auto avaliar, o que resulta a necessidade de treinamento e capacitação do mesmo, o líder deve saber enxergar seus pontos positivos e negativos.

Gráfico 9 Índice da facilidade do líder se auto avaliar.



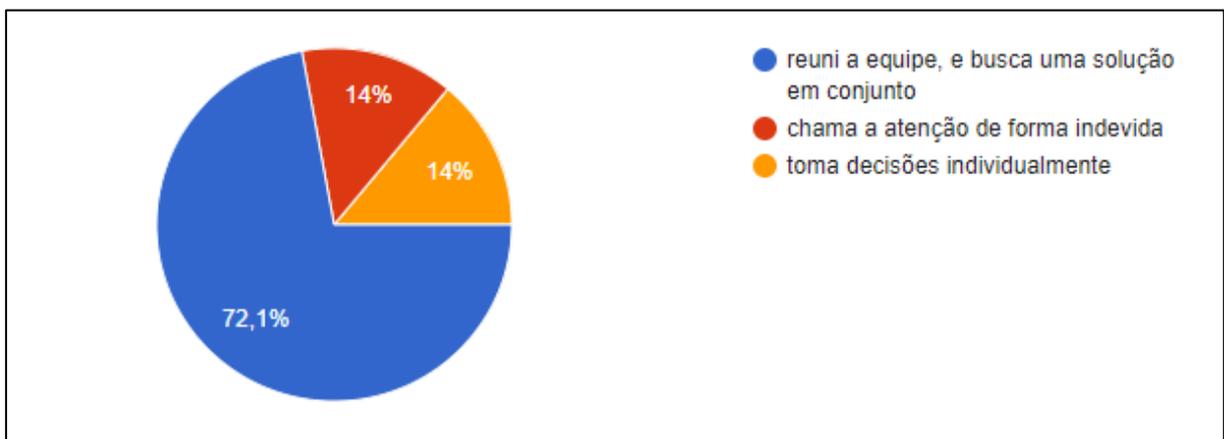
Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

No gráfico 10, foi questionado sobre a reação do líder ao encontrar falhas na equipe, observa-se que 72,1% dos colaboradores responderam que os líderes reúnem a

equipe e buscam soluções em conjunto, questão essa que mostra mais uma hipótese refutada, os líderes tem se desenvolvido muito, e estão agindo de forma correta para com sua equipe.

Já 14% dos colaboradores responderam que o líderes chamam a atenção dos liderados de forma indevida, e também 14% tomam decisões individualmente. É preciso que o líder entenda que reunir a equipe e tomar decisões em conjunto, ajuda no desenvolvimento e na motivação dos seus liderados, o comportamento do líder interfere diretamente no desempenho dos mesmos, por isso o líder tem a necessidade de aprender a lidar com sua equipe e se comunicar de forma correta.

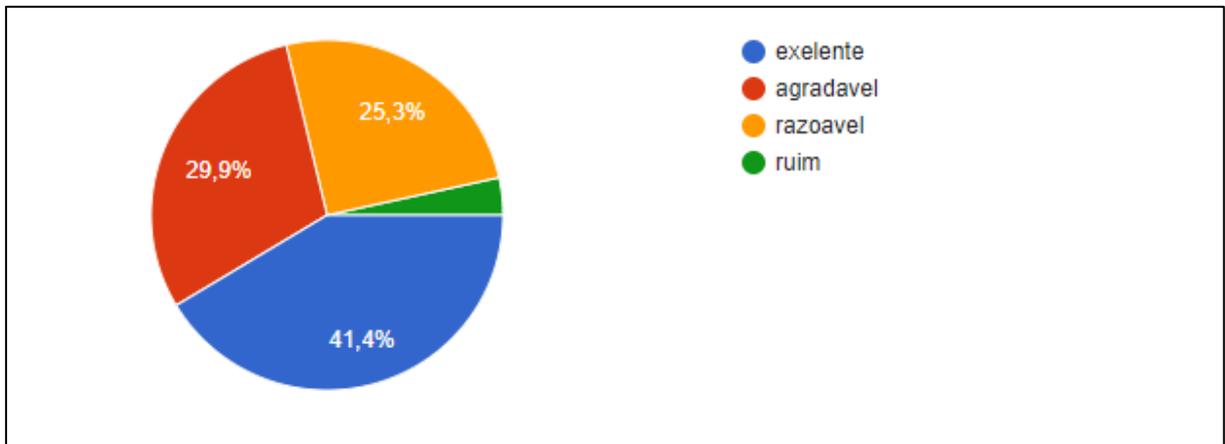
Gráfico 10 Índice da reação do líder quando encontra falhas na equipe.



Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo

No gráfico 11 foi questionado sobre o grau de satisfação de comunicação dos colaboradores com seus líderes. Observa-se que 41,4% consideram que a comunicação entre eles é excelente; e 29,9% agradável, o que refuta a hipótese citada no início do trabalho, a comunicação melhorou consideravelmente, mas ainda existem pontos a melhorar, pois 25,3% consideram a comunicação razoável, e 3,4% ruim, isso demonstra a necessidade de melhoramento na relação entre líderes e liderados.

Gráfico 11 Índice do nível de comunicação entre líder e liderado.

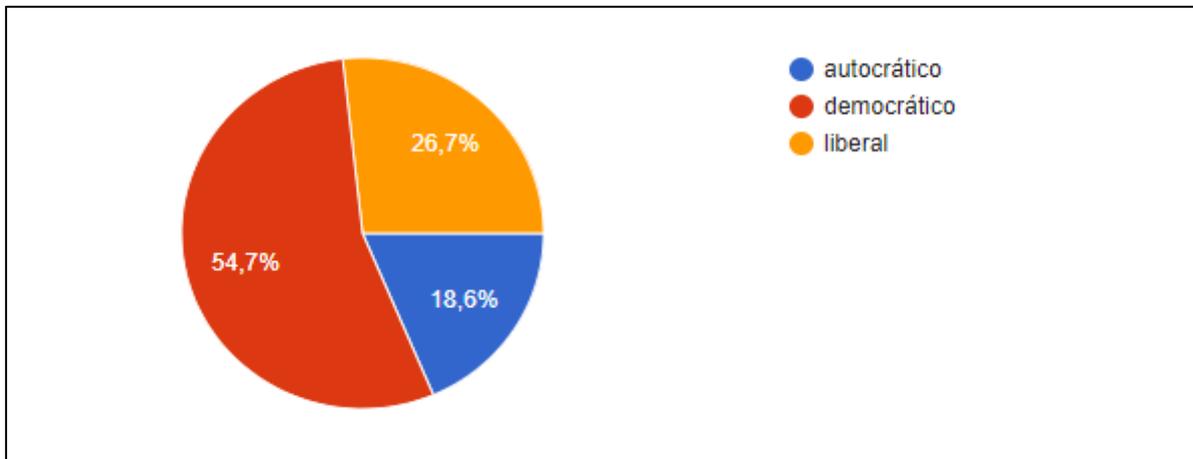


Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

No gráfico 12 foi questionado sobre a caracterização do líder, se ele era autocrático, democrático ou liberal. Observa-se que um pouco mais da metade com 54,7% consideram que seus líderes são democráticos, o que demonstra uma evolução no comportamento dos líderes, e 26,7% liberais, o que demonstra que existe flexibilidade com os colaboradores, nota-se, portanto que os líderes estão mais abertos a opiniões, e estão agindo corretamente no intuito de buscar melhorias, e mudar o relacionamento no ambiente de trabalho.

Os dados coletados mostram os pontos a ser melhorados, existe apenas uma pequena parte de líderes autoritários os quais são 18,6%, estes precisam ser treinados de acordo com suas necessidades, os demais necessitam continuar em busca de melhoria, permanecer na visão, e estar dispostos a mudança.

Gráfico 12 Índice de caracterização do líder.



Fonte: Elaborado pelos autores, por meio da pesquisa de campo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desse trabalho foi investigar as possíveis falhas na conduta e na relação do líder com seus liderados, e na forma com que lidera que não seria adequada, porém a pesquisa aplicada em uma instituição de ensino técnico com os alunos que estavam trabalhando, mostrou que algumas das hipóteses levantadas foram refutadas, mostrando que os líderes nos dias atuais já adotaram uma nova postura em relação a sua conduta e já usam de meios para melhor desenvolver sua equipe.

Partindo desses pressupostos por meio das análises notou-se por exemplo que o critério de feedback teve uma visão excelente e mostrou que mais de 50% dos líderes já estão utilizando essa ferramenta, também foi possível observar que os líderes já buscam melhorias para desenvolver sua equipe dentro das organizações.

Dessas acepções pode-se ressaltar que impacto da comunicação na gestão de líderes e suas equipes tratam de possuir papel importante e impactante para o desenvolvimento de todos. E uma boa relação se entrelaçam e consistem em melhoramento para todos mostrando que investir nesses pontos impactam no sucesso da organização.

A condução do trabalho permitiu observar que, os líderes já se atentaram a importância do treinamento, onde muitos mudaram a sua visão, em relação a sua

conduta e tem ciência de que para o desenvolvimento da sua equipe e da organização depende de seu comportamento.

Ainda que a pesquisa tenha possibilitado observar que houve grande evolução sobre o comportamento do líder não se pode esquecer que o treinamento é um fator imprescindível para manter a qualidade da liderança bem como possibilitar melhorias futuras.

Por fim é importante lembrar que para melhor compreensão dessa temática pode ser realizado novos estudos que impermeiam a questão do treinamento no ambiente de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

BHERING, S. **Importância do Treinamento nas Empresas**. 2.Nov.2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importncia-do-treinamento-nas-empresas/>> Acesso em: 16.Mai.2018.

CARDOSO, R. L. **Qual o papel do líder**. Disponível em: <<https://www.tiespecialistas.com.br/qual-o-papel-de-um-lider/>>. Acesso em: 23.Mai.2018.

CASTRO, B. **Os benéficos dos treinamentos corporativos**. Administradores, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-beneficios-dos-treinamentos-corporativos/51451/>> Acesso em: 06.Mai.2018.

CAVALCANTE, R. **O papel do líder**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-papel-do-lider/72094/>>. Acesso em: 23.Mai.2018.

CHIAVENATO, I. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JUNQUEIRA, G. **Liderança**. A clássica discussão chefe x líder. Disponível em: <<http://startuphr.com.br/lideranca-a-classica-discussao-chefe-x-lider/>>. Acesso em: 06.Mai.2018.

MARRAS, P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. Ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MARRAS, J.P. **Administração De Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva 2011.

MARTINS, A. **Seja líder, não seja chefe**. Disponível em: <<https://social.wiki.br/seja-lider-e-nao-seja-chefe/>>. Acesso em: 06.Mai.2018.

MENDES, R. **Conceito de Liderança**. Disponível em: <<https://www.gestaoporcompetencias.com.br/conceito-de-lideranca/>>. Acesso em: 06.Mai.2018.

MIRANDA, E. **Líder ou Chefe**. Disponível em: <<https://www.gp4us.com.br/lider-ou-chefe-hora-de-decidir/>>. Acesso em: 06.Mai.2018.

MORAIS, G. **Treinamento e Desenvolvimento: uma vantagem competitiva.** 2. Set.2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/>> Acesso em: 16.Mai.2018.

OLIVEIRA, F. M. **Chefe e líder: Qual a diferença?** 30.Jan.2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/chefe-e-lider-qual-a-diferenca/51720/>>. Acesso em: 25.Abr.2018

RHPORTAL.**Treinamento e Desenvolvimento: Praticando com facilidade.** 2.Set.2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-5/>>. Acesso em: 10.Jun.2018.

SOTILLI, P. **O papel do líder na empresa, algumas funções básicas.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-do-lider-na-empresa-algumas-funcoes-basicas/66035/>>. Acesso em: 23. Mai.2018.

APENDICE A

Questionário de satisfação da qualidade de liderança

1- Em qual área você está atuando no momento?

- Indústria
- Comércio
- Saúde
- Prestação de Serviço

Outros : _____

2- Há quanto tempo atua na área?

- Menos de um ano
- De 1 a 2 anos?
- De 4 a 6 anos?
- De 8 anos ou mais?

3- Você acredita que o tempo de atuação no cargo de líder influencia na qualidade da gestão?

Por que? Sim Não

4- Com que frequência você recebe treinamento?

- Mais de uma vez por mês
- Uma vez por mês
- Uma vez por semestre
- Uma vez por ano
- Nunca

5- Com que frequência você recebe feedbacks do seu superior direto (líder)?

- Mais de uma vez por mês
- Uma vez por mês
- Uma vez por semestre
- Uma vez por ano
- Nunca

6- O feedback é uma boa solução para crescimento profissional na sua opinião?

Sim Não

7- O seu líder te auxilia quando você está enfrentando alguma dificuldade no ambiente de trabalho?

Sim Não

8- Você tem liberdade para expor suas opiniões?

sim não

9- Você acredita que o seu líder tem facilidade em se auto avaliar? sim não Se você respondeu sim na questão anterior, como é a reação do líder quando encontra pontos negativos?

- Busca Melhorias
- Continua agindo da mesma forma
- leva o problema até os liderados, para encontrar soluções

10- Quando o seu líder identifica falhas em sua equipe, como ele reage?

- Reúne a equipe, e busca uma solução em conjunto.
- Chama atenção de forma indevida.
- Toma decisões individualmente.
- Outro

11- O processo de comunicação entre você e seu superior direto (líder) é considerado:

- Excelente
- Agradável
- Razoável
- Ruim

12- Você considera seu superior direto (líder):

- Autocrático
- Democrático
- Liberal