

Principles to Leadership Valuation (PLV): Uma Ferramenta Estratégica de Feedback Aplicada à uma Instituição de Ensino Superior do Estado de São Paulo, Brasil

Principles to Leadership Valuation (PLV): A Strategic Feedback tool Applied in a College in the State of São Paulo, Brazil

*Leticia Franco Martinez(1); Patrícia Rodrigues Miziara Papa(2);
Valéria Tomás de Aquino Paracchini(3); Thiago Henrique de Moraes(4)*

1 Centro Universitário Barão de Mauá e Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

E-mail: leticiafrancomartinez@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6811-7393>

2 Centro Universitário Barão de Mauá, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

E-mail: patricia.papa@baraodemaua.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1611-331X>

3 Centro Universitário Barão de Mauá, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

E-mail: valeriat@baraodemaua.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2859-896X>

4 Centro Universitário Barão de Mauá, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

E-mail: thiagohm@baraodemaua.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8588-1545>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 11, n. 2, p. 1-25, julho-dezembro, 2021 - ISSN 2237-7956

[Recebido: novembro, 25, 2020; Aprovado: março 16, 2021; Publicado: março 28, 2022]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4392>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

Este trabalho apresenta uma ferramenta de *feedback*, chamada de *Principles to Leadership Valuation* (PLV), e, por meio de uma pesquisa exploratória e qualitativa, traz a análise dos resultados de sua aplicação em uma instituição de ensino superior (IES). Para tanto, a solicitação de autoavaliação por parte dos coordenadores de curso e respostas de um formulário on-line de percepção da PLV foi a solução encontrada pela instituição que vivia o momento de isolamento social. O principal objetivo deste estudo foi apresentar a PLV como um agente capaz de contribuir para a efetiva aplicação do *feedback* em uma IES e gerar resultados que apontem o nível de maturidade profissional do avaliado e indiquem o comportamento desejado para o seu gestor. A partir dela, é possível obter relatórios sobre o perfil de liderança dos avaliados, considerando o seu nível de comprometimento e competência. As vantagens são: usabilidade, instantaneidade, minimização da subjetividade, sintetização dos indicadores-chave e parametrização para a conversa presencial. O momento de crise gerado pela pandemia colaborou para tornar a PLV um instrumento realista que considera as variáveis ambientais, as quais podem influenciar diretamente no comportamental das pessoas.

Palavras-chave: Liderança situacional, *Feedback*, Gestão educacional

Abstract

This work presents a feedback tool, the Principles to Leadership Valuation (PLV), through an exploratory and qualitative research, brings the analysis of the results of its application in a college. The request for self-assessment by the course leaders and responses to an on-line perception form was the solution found by the institution that was experiencing the moment of social isolation. The main objective of this study was to present PLV as an agent capable of contributing to the effective application of feedback and to generate results that indicate the level of professional maturity of the appraised and indicate the desired behavior for the manager. From it, it is possible to obtain reports on the leadership profile of the evaluated, considering their level of commitment and competence. The advantages are: usability, immediacy, minimizing subjectivity, synthesizing key indicators, and parameterizing for face-to-face conversation. The moment of crisis generated by the pandemic helped to make PLV a realistic instrument that considers the environmental variables which can directly influence people's behavior.

Keywords: Situational leadership, Feedback, Educational management

1 Introdução

A década de 1990 foi marcada pela abertura do comércio para o mercado internacional, proporcionando avanços no Brasil, livre-concorrência e melhoria nos processos e serviços. No ensino superior, o período foi um marco, pois foram superadas barreiras para novas oportunidades no ambiente educacional, iniciando a disputa de mercado quando as instituições de ensino passam a ser vistas como um negócio (Mainards, Miranda, & Correia, 2011). Assim, as Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas hoje em um ambiente competitivo e regulado pelo Ministério da Educação (MEC). Motivadas por esse cenário, incorporaram estruturas organizacionais mais flexíveis e que permitem uma rápida adaptação às transformações ambientais (Gomes, Silveira, & Souza, 2013).

Partindo da premissa que a figura de um gestor é importante em qualquer organização, as IES brasileiras o possuem na figura do “coordenador de curso”, que é o responsável pela gestão acadêmica e administrativa de um ou mais cursos. Dessa forma, sua atuação exige não só conhecimentos, habilidades e competências relacionadas à(s) área(s) do(s) curso(s) sob sua responsabilidade e à gestão pedagógica, mas, também, relacionadas à autogestão e gestão de pessoas.

Ao lidar com essas demandas, é importante identificar se as atividades que vem sendo executadas por esse agente estão obtendo os resultados esperados e, para isso, a realização de *feedback* pelo gestor direto contribui significativamente. Sadler (1989) definiu o *feedback* como uma análise de quanto sucesso algo vem obtendo ao longo do tempo. As classificações de desempenho costumam ser difíceis, devido aos problemas associados ao *feedback*, incluindo a relutância de avaliadores em fornecê-lo. Dessa maneira, as organizações acabam não sabendo como agir em determinadas situações (Sadler, 1989). O melhor gerenciamento de desempenho envolve comunicação regular e contínua com os funcionários (Chawla, Gabriel, Dahling, & Patel, 2016). Diante desse cenário, questionou-se a possibilidade de criar uma ferramenta que contribuísse para o planejamento estratégico de gestores a partir da aplicação do *feedback*, considerando o nível de maturidade do avaliado e detalhando seu perfil.

O principal objetivo deste estudo foi apresentar a *Principles to Leadership Valuation* (PLV) como um agente capaz de contribuir para a efetiva aplicação do *feedback* em uma IES e gerar resultados que apontem o nível de maturidade profissional do avaliado e indiquem o comportamento desejado para o seu gestor. Para a realização deste estudo, em função do isolamento social provocado pela pandemia da Covid-19, foram analisados os resultados de uma autoavaliação dos coordenadores de curso disponibilizados pela instituição estudada, para identificar a percepção deles quanto ao uso da ferramenta e pontos a melhorar, a fim de inseri-los em uma nova versão.

Pesquisando em bases como Elsevier e Scielo em âmbito internacional e nacional, desde o ano de 2017, observaram-se cerca de 30 artigos com palavras-chave “*feedback*” e “*feedback tool*”, “instrumento ou ferramenta de *feedback*”. Esses trabalhos contribuem para a discussão da importância da aplicação de avaliações de desempenho e de um *feedback* bem aplicado, mas a maioria não mencionava mecanismos de padronização. Um dos que menciona algum tipo de padronização é o artigo “Gestão de desempenho: validação de um instrumento de medida”, de Rodrigues et al. (2017, p. 69). Os autores buscaram adaptar uma medida de gestão de desempenho às características da população específica selecionada por eles e justificaram esse objetivo da pesquisa como uma necessidade devido à escassez de instrumentos existentes adaptados à cultura e “ao fato de os sistemas atualmente utilizados pelas organizações serem regidos especificamente pela concretização de objetivos e avaliação de competências ou de resultados individuais”.

Para colaborar com a literatura que envolve o tema e com a necessidade de desenvolvimento de instrumentos que padronizem as avaliações, além de responder à questão deste estudo e atingir os objetivos apresentados, foi elaborada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, pois busca aperfeiçoar ideias existentes ou partir para uma nova perspectiva do mesmo tema. O meio para coleta de dados é o documental, com informações oferecidas pela própria instituição de ensino superior.

O *feedback* não tem efeito se não levar em consideração o contexto em que está inserido (Hattie & Timperley, 2007), por isso, a principal teoria utilizada foi da Liderança Situacional (TLS) de Hersey e Blanchard, desenvolvida no ano de 1972, a qual defende que os líderes ajustam o seu comportamento, considerando o contexto e o grau de maturidade das pessoas que fazem parte da sua equipe (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993). A supervisão pode ser focada no relacionamento ou na realização de tarefas, e a escolha desse estilo pode afetar o desempenho dos subordinados relacionado ao nível de competência e de comprometimento deles (Grimard, 2019; Hoffman, Hersey, & Blanchard, 1970; Thompson & Vecchio, 2009).

A escolha desse modelo de *feedback*, baseado em uma teoria clássica de liderança, inserido em uma ferramenta que tem como base o Excel, justificou-se pelas vantagens: aumenta a clareza de critérios de avaliação, diminui a subjetividade por conta dos indicadores de desempenho definidos previamente, possibilita a identificação da posição exata do avaliado e do status da sua relação com o seu gestor e líder, facilitando a criação de planos de desenvolvimento conjunto.

2 Revisão de literatura

Fred Fiedler, chamado como o pai da *Contingency Theory of Leadership*, sugeriu, nessa teoria, que são três grandes variáveis situacionais que determinam quando uma

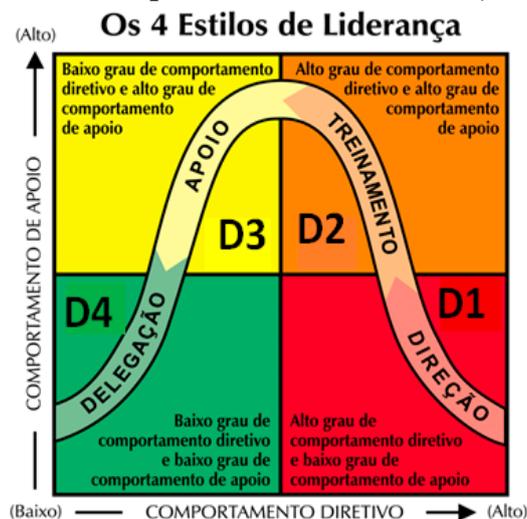
situação é favorável ou desfavorável para um líder: 1) relações pessoais com membros da equipe; 2) grau de organização da equipe para a tarefa que lhes foi designada; 3) postura do líder em relação ao seu nível de poder e autoridade. A partir desse estudo, William Reddin desenvolveu a “3-D Management Style Theory” e foi o primeiro a adicionar efetivamente uma relação da realização de tarefas com os relacionamentos vividos no momento pelas pessoas. A partir deste estudo, Hersey e Blanchard desenvolveram o modelo chamado de “Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model”, o qual dava ênfase às dimensões do comportamento do líder; e, em 1972, iniciaram a utilização do termo “Liderança Situacional” na obra “Management of Organizational Behavior” para explicação de seu modelo de liderança mais completo (Blanchard et al., 1993; Hoffman et al., 1970).

Em 1970, Hoffman, Hersey e Blanchard já discutiam a essência da liderança situacional, antes da expressão em si ser divulgada. Segundo os autores, o líder se adapta conforme a situação vivenciada e, assim, possui a capacidade de orientar sua equipe para que reajam de maneira positiva e entreguem bons resultados. Para eles, um bom líder utiliza diferentes formas de liderança que se adapta ao perfil de cada um dos profissionais com quem trabalha, considerando condições técnicas, inteligência emocional, entre outros fatores, alinhados ao ambiente onde estão inseridos. A liderança situacional permite adaptação a diversos contextos, desde os mais calmos até os mais conturbados (Blanchard et al., 1993; Hoffman et al., 1970).

Os modelos de liderança situacional são representados por quatro quadrantes, cada um representando um estilo de liderança diferente. São eles: direção: o líder precisa dizer aos liderados o que fazer e como fazer; orientação: o líder oferece supervisão constante para sua equipe; apoio: o líder incentiva seus liderados e abre oportunidades para que a equipe colabore e analise perspectivas diferentes; autonomia: o líder tem uma abordagem distante, pois a equipe tende a tomar a maioria das decisões e assume a responsabilidade. Líderes encontram um estilo eficaz de liderança de acordo com o nível de comprometimento e maturidade que os colaboradores exibem para uma determinada tarefa (Blanchard et al., 1993; Hoffman et al., 1970).

A maturidade está alinhada à disposição e à capacidade do liderado em assumir a responsabilidade de seus atos e é classificada em quatro estágios de prontidão, que aparecem na Figura 1: D1 - o liderado não tem conhecimento e habilidade, mas possui alta disposição; D2 - já possui alguma experiência, porém, seu comprometimento e motivação diminuem frente às dificuldades encontradas; D3 - possui as habilidades e a capacidade para finalizar a tarefa e sua disposição e motivação sofrem variações; D4 - possui alta qualificação e motivação para assumir a responsabilidade e concluir as tarefas sozinho (Blanchard et al., 1993; Hoffman et al., 1970). Além disso, a Figura 1 relaciona os estilos de liderança e os níveis de maturidade dos liderados.

Figura 1. Os quatro estilos de liderança



Fonte: Adaptada de Blanchard, Zigarmi e Nelson (1993).

No passado, o papel do gestor era utilizar a força de trabalho para direcionar seus colaboradores, impostos por meio da hierarquia. A busca por resultados em equipe e ascensão ao poder de maneira conquistada e não impositiva começou a ganhar espaço no mundo corporativo, o que gerou a necessidade de outras qualidades relacionadas à liderança para condução do novo ambiente de trabalho (Schley et al., 2015).

O desenvolvimento da liderança é um fator significativo para o sucesso de grandes organizações profissionais. Se, por um lado, o tema liderança é pesquisado continuamente nas últimas décadas, por outro, o desenvolvimento de líderes não obteve tanta atenção (Reddy & Srinivasan, 2015). O desenvolvimento de líderes está relacionado à capacidade individual da pessoa de interagir com a cultura organizacional e com o ambiente em que ela desempenha sua função. A liderança relaciona-se à compreensão de que o desenvolvimento está integrado a diversos fatores e que os membros da equipe estão inseridos em um verdadeiro sistema social que demanda estratégias organizacionais e definição de objetivos comuns (Reddy & Srinivasan, 2015).

Atualmente, para o desenvolvimento das lideranças ser possível, é necessário um trabalho envolvendo todas as partes interessadas. Nesse sentido, existe espaço para testes, metodologias de aprendizado externo e interno, planos de desenvolvimento individual e para o *feedback* (Reddy & Srinivasan, 2015). Diversos eventos dentro de uma organização desencadeiam importantes reflexões que devem ser exploradas pelos gestores e a aplicação do *feedback* honesto e autêntico é o principal meio para que isso ocorra (Reddy & Srinivasan, 2015). Hackman e Lawler (1971) comentam que o *feedback* pode vir de diferentes fontes como de outras pessoas do mesmo ambiente corporativo. Além disso, *feedbacks* formalizados, como o aumento do salário e as avaliações de desempenho, também podem oferecer informações sobre a qualidade do desenvolvimento do trabalho (Andrews & Kacmar, 2001).

Quando é oferecido um *feedback* negativo que difere da percepção que o próprio avaliado tem de si, pode ocorrer declínio da satisfação pessoal e, nesse caso, a motivação no trabalho diminui (Atwater & Brett, 2005). Para evitar esse desencontro de percepções, o melhor gerenciamento de desempenho envolve comunicação regular e contínua com os colaboradores, especialmente logo após a ocorrência dos episódios (Chawla et al., 2016). Russell e Goode (1988) sugerem que a aceitação do *feedback* é influenciada pela experiência vivida pelo avaliado no momento do recebimento dos resultados.

Em seu estudo, Gonçalves et al. (2014) comentam que o controle comportamental em gestão de pessoas é importante para o desempenho produtivo e competitivo, sendo avaliada em competências e no processo de *feedback*, utilizado para correção de processos. Segundo os autores, “uma boa avaliação no desempenho pode orientar as práticas nos resultados e nas recompensas relacionadas à produtividade e competências individuais e até grupais” (Gonçalves et al., 2014, p. 196).

3 Método

A metodologia utilizada para a elaboração do presente trabalho consiste em uma análise de documentos de abordagem qualitativa na elaboração de uma ferramenta estratégica para gestão educacional, mais especificamente, para *feedback* de lideranças. A referida ferramenta foi apresentada à organização-alvo desta pesquisa, os procedimentos adotados na implementação deste instrumento foram enquadrados dentro das possibilidades que o momento de pandemia permitia. Dessa forma, trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, em que a maior parte das informações foram oferecidas pela própria instituição de ensino.

A ferramenta de *feedback* PLV foi criada a partir de demandas internas de uma instituição de ensino superior com mais de meio século de existência, localizada no interior do estado de São Paulo, Brasil. Essa instituição possui 28 cursos de graduação geridos por 20 coordenadores, de acordo com sua área de atuação. Compreendendo a complexidade envolvida nas atribuições do coordenador de curso, a instituição criou, em seu programa de formação continuada, a Jornada de Gestão Acadêmica (JGA) com o objetivo de aprimorar competências e estimular o desenvolvimento de estratégias eficazes para a gestão acadêmica de alunos, docentes, colaboradores, a interlocução com os demais setores da instituição de ensino.

A JGA, que está na sua quarta edição, é composta por atividades práticas, teóricas e abre espaço para discussões colaborativas enfatizando o papel do coordenador enquanto gestor. Nela, são trabalhados temas relacionados à gestão acadêmica, como o projeto pedagógico de curso, regulação do ensino superior, indicadores de desempenho, inovação, maximização dos resultados de aprendizagem e temas relacionados à gestão e, dentre eles, a liderança. Esse tema é recorrente nas jornadas, visto a falta de formação

em gestão dos coordenadores. Dentro do conceito de liderança, trabalhou-se com a teoria TLS para apoiar o desenvolvimento de habilidades para a aplicação de *feedback*, visto que os coordenadores apresentaram suas dificuldades em realizá-lo de maneira adequada aos docentes sob sua gestão.

Com o apoio da TLS, foram apresentadas a importância e a forma de realização de *feedback* e foi nesse contexto que houve a reivindicação dos coordenadores para que suas instâncias superiores realizassem *feedbacks* a eles. Dessa forma, foi solicitado pela Pró-Reitoria de Ensino e pela Pró-Reitoria de Graduação ao Departamento Didático Pedagógico (DDP) que criasse uma ferramenta facilitadora para a realização de *feedback*. A princípio, pensou-se em algo que auxiliasse os Pró-Reitores na condução do *feedback* em si, porém, o resultado foi além disso, trazendo uma proposta intrínseca de trabalho em equipe entre Pró-Reitores e coordenadores.

Para a construção da PLV, primeiramente, foi preparada uma lista de indicadores baseada nas atribuições dos coordenadores de curso e nos indicadores de avaliação de desempenho utilizados pelo MEC. Os indicadores foram divididos em quatro grandes categorias: autogestão, gestão acadêmica e didático-pedagógica, gestão de pessoas, gestão administrativa. Inseridos em cada uma dessas categorias, estão 45 indicadores de desempenho como “Organização e Planejamento”, “Execução e proatividade”, “Capacidade de lidar com críticas”, entre outras. Cada indicador possui um conjunto de atividades.

Para a criação da ferramenta, foi utilizado o Microsoft Excel. As atividades listadas em cada categoria são julgadas com notas de 0 a 10 pelo avaliador, de acordo com a desenvoltura do avaliado em cada uma delas. Após essa avaliação, cada indicador terá uma média calculada automaticamente pela PLV. Essa média final define o nível de liderança do avaliado, dentre quatro possíveis, baseado na TLS. Foram pré-definidos intervalos de notas para cada nível. O primeiro intervalo define o nível “Principiante”, o segundo, o “Aprendiz”, o terceiro, “Executante” e o último, “Realizador autônomo”. Cada um dos níveis da ferramenta é relacionado à TLS na Tabela 1.

Tabela 1. Liderança situacional na PLV

Nível PLV	Teoria da Liderança Situacional
Principiante	Equivale ao nível Direção, pode abranger o nível D1 ou D2 de maturidade, conforme Figura 1
Aprendiz	Equivale ao nível Orientação da TLS, pode abranger o nível D1 ou D2 de maturidade, conforme Figura 1
Executante	Equivale ao nível Apoio da TLS, pode abranger o nível D3 ou D4 de maturidade, conforme Figura 1
Realizador autônomo	Equivale ao nível Autonomia da TLS, pode abranger o nível D3 ou D4 de maturidade, conforme Figura 1

Fonte: Adaptada de Blanchard, Zigarmi e Nelson (1993) e Hoffman, Hersey e Blanchard (1970).

A PLV tem duas opções para apresentar os resultados: (a) apresenta uma visão detalhada de cada categoria, o que inclui gráfico com nível de competência e comprometimento do avaliado ou (b) apresenta uma visão geral e resumida. Com apenas um “toque”, o usuário pode identificar as características do líder em questão. A ferramenta finalizada foi apresentada para as Pró-Reitorias de Ensino e de Graduação, que a compartilharam com diretores da IES em questão. A princípio, a instituição utilizaria a ferramenta para a realização do *feedback* direto com os coordenadores, para isso, levariam ao conhecimento deles a ferramenta e seus itens em uma reunião presencial, antes de sua aplicação. Devido à imposição de isolamento social implantada no país em decorrência da pandemia pelo Covid-19 no ano de 2020, houve a necessidade de alteração na forma de aplicação que ocorreria no primeiro semestre do referido ano.

Assim, em vez de aplicá-la de forma remota, a IES optou por disponibilizá-la aos coordenadores para que realizassem uma autoavaliação. Com esta estratégia, foram atingidos três objetivos: (1) levar ao conhecimento dos coordenadores a ferramenta, proporcionando familiarização com ela; (2) estabelecer uma autorreflexão acerca dos itens a serem considerados na realização do *feedback*; (3) validar a ferramenta pelos gestores de curso.

A proposta de autoavaliação foi bem recebida pelos coordenadores. Assim, o DDP criou um vídeo explicativo de como deveriam proceder e como interpretariam os resultados de acordo com a teoria de liderança situacional. Após a realização da autoavaliação, a instituição de ensino solicitou-lhes o preenchimento de um questionário on-line, disponível no Apêndice A, criado com base no referencial teórico deste estudo.

Vinte coordenadores utilizaram a PLV e dezesseis, 80% dos participantes, responderam ao questionário de percepção sobre a referida ferramenta. As questões envolveram, em um primeiro momento, a compreensão do tempo que os respondentes levaram para utilização do recurso e quais foram os níveis atingidos em cada uma das quatro categorias. Em um segundo momento, as questões buscaram compreender a percepção do coordenador quanto à estrutura e ao conteúdo da PLV, pois seguido de cada uma dessas questões estava um espaço para sugestões. Foi utilizada a escala *Likert* de 1 a 5, sendo 1 para ‘discordo totalmente’; 2 para ‘discordo parcialmente’; 3 para ‘indiferente’; 4 para ‘concordo parcialmente’ e 5 para ‘concordo totalmente’.

As respostas adquiridas no questionário da percepção da ferramenta foram disponibilizadas pela instituição para os autores deste trabalho, sendo análise documental a base para a discussão de resultados. Com essa abertura, os dados e as sugestões foram analisados e, a partir disso, uma nova versão da PLV foi elaborada, com itens que agregaram o conhecimento de gestores que vivem o dia a dia das atividades listadas.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos com a colaboração dos 16 coordenadores de curso da instituição por meio do preenchimento de um questionário on-line sobre a percepção que tiveram com a utilização da ferramenta PLV na autoavaliação.

O referido questionário possui, inicialmente, um termo de consentimento de participação na pesquisa, abrindo espaço para que os respondentes aceitem ou não realizar essa etapa do trabalho. Todos os participantes responderam ‘sim’ nesse item. Além disso, o questionário não possui identificação do respondente, ou seja, os pesquisadores não possuem acesso ao nome relacionado às respostas dos contribuintes. A importância desses detalhes está no fato de que diminuem as preocupações dos colaboradores de que esses materiais possam prejudicá-los dentro da instituição da qual fazem parte, diminuindo a probabilidade de respostas que não reflitam a realidade.

De acordo com as respostas do questionário em qual nível cada um dos coordenadores se encontra, relacionados às categorias disponíveis, obtiveram-se os números, conforme Tabela 2.

Tabela 2. Nível final determinado pela ferramenta PLV para cada categoria

Categoria	Nível realizador autônomo	Outros níveis
Autogestão	15 coordenadores (93,8%)	Apenas um como “Executante”, nenhum para outros níveis
Gestão Acadêmica Didático- Pedagógica	15 coordenadores (93,8%)	Apenas um como “Executante”, nenhum para outros níveis
Gestão de Pessoas	14 coordenadores (87,5%)	Apenas dois como “Executante”, nenhum para outros níveis
Gestão Administrativa	16 coordenadores (100%)	Nenhum para outros níveis

Diante do grande número de respostas concentradas nas notas mais altas, que indicam alto grau de autonomia, é possível inferir que tal resultado pode ter ocorrido por se tratar de uma autoavaliação e não de uma aplicação de *feedback* em que outra pessoa, geralmente o gestor do avaliado, faz o trabalho.

De acordo com um dos respondentes, o fato da autoavaliação necessitar de um alto grau de conhecimento de si influenciou nas respostas às perguntas. Foi feito o seguinte comentário: “senti-me fora de mim avaliando um ‘personagem’, uma função (coordenador). O que não é ruim. Destaco que concordo com o processo e elogio a iniciativa, porém, me vejo imerso em contexto conturbado pessoal e profissional, influenciando as respostas e propondo uma revisitação da experiência”. Esta contribuição traz o contexto da pandemia como algo influenciador da resposta.

Outro aspecto levantado e que pode justificar os resultados parecidos para os contribuintes foi relacionado com as notas de corte dos indicadores (0 a 10). Da perspectiva desse participante, seria interessante que houvesse uma descrição do que cada nota significa. Os próximos itens trazem os resultados e as análises específicas adquiridas junto dos colaboradores nas questões com escala *Likert* de concordância e discordância.

4.1 Percepção da ferramenta

Uma primeira percepção, em termos estruturais, destacada por um dos participantes foi o fato de a ferramenta ter sido construída no programa Microsoft Excel, o que gerou certo desconforto em um primeiro momento, mas, apesar disso, durante a utilização, entendeu que a PLV possuía uma dinâmica de fácil acesso. Além disso, como os coordenadores de curso possuem formações voltadas à área que atuam, a percepção declarada por um deles foi de possuir uma visão “sociológica” acerca do tema liderança e não de “gestão” e, com a ferramenta, foi possível aprender e perceber que existem diferentes perspectivas acerca do tema.

A apresentação dos resultados sobre a percepção da ferramenta foi dividida pelas seguintes variáveis: “Design e visualização dos resultados da avaliação”, “Conteúdo” e “Aplicação e prática”. Lembrando que as escalas de análise consideradas por parte dos participantes foram de 1 a 5, sendo 1 para ‘discordo totalmente’; 2 para ‘discordo parcialmente’; 3 para ‘indiferente’; 4 para ‘concordo parcialmente’ e 5 para ‘concordo totalmente’.

Os resultados referentes à variável “Design e visualização de resultados da avaliação” são apresentados na Tabela 3, considerando cada afirmação e a escala *Likert* em destaque para ela.

Tabela 3. Nível de concordância dos 16 coordenadores sobre as afirmativas relacionadas à variável “Design e visualização de resultados da avaliação”

Afirmção	Concordo totalmente (5)	Outras opções da escala <i>Likert</i> (1 a 4)
O design utilizado facilita a utilização da ferramenta	14 coordenadores (87,5%)	Um coordenador (6,3%) concordou parcialmente e um (6,3%) foi indiferente
Dinâmica dos botões de acesso foi de fácil compreensão	16 coordenadores (100%)	Nenhum para outras opções
As duas opções de exibição dos resultados, seja por categoria, seja geral, permitiram visualizar todos os dados de maneira facilitada	15 coordenadores (93,8%)	Um coordenador (6,3%) concordaram parcialmente
O gráfico que determina o nível de “Competência e compromisso” do profissional avaliado é de fácil compreensão	11 coordenadores (68,8%)	Três coordenadores (18,8%) concordaram parcialmente e dois (12,6%) foram indiferentes

Um dos participantes concordou com o fato de as respostas estarem bem detalhadas e em uma disposição que permite uma visão geral sobre o avaliado, porém, acredita que não pode ser excluída a necessidade de uma avaliação dialogada, ou seja, algo que explique o resultado e agregue outras informações ao *feedback*. Segundo um dos participantes, o olhar do outro, mesmo sendo subjetivo, permite uma “humanização do processo de percepção, elogio e crítica do trabalho”. Outro aspecto analisado neste item foi o fato de a PLV permitir visualizar o desempenho em cada categoria, mas não sinalizar os pontos mais frágeis da gestão e específicos.

Mesmo com a maioria (68,8%) concordando totalmente com o gráfico que determina o nível de “Competência e compromisso” do profissional ser de fácil compreensão, foi perceptível que alguns colaboradores tiveram dificuldade nesse sentido. A compreensão da teoria da liderança situacional se faz necessária para uma boa aplicação da ferramenta, sendo assim, fornecer acesso a maiores informações dessa literatura, dentro da própria ferramenta, pode ser uma solução.

Os resultados referentes à variável “Conteúdo” são apresentados na Tabela 4, considerando cada afirmação e a escala *Likert* em destaque para ela.

Tabela 4. Nível de concordância dos 16 coordenadores sobre as afirmativas relacionadas à variável “Conteúdo”

Afirmação	Concordo totalmente (5)	Outras opções da escala <i>Likert</i> (1 a 4)
Os indicadores avaliados de 0 a 10 representam as responsabilidades do coordenador de curso	11 coordenadores (68,8%)	Dois coordenadores (12,5%) concordaram parcialmente e três (18,8%) foram indiferentes
Dinâmica dos botões de acesso foi de fácil compreensão	16 coordenadores (100%)	Nenhum para outras opções
As duas opções de exibição dos resultados, seja por categoria, seja geral, permitiram visualizar todos os dados de maneira facilitada	15 coordenadores (93,8%)	Um coordenador (6,3%) concordou parcialmente
O gráfico que determina o nível de “Competência e compromisso” do profissional avaliado é de fácil compreensão	11 coordenadores (68,8%)	Três coordenadores (18,8%) concordaram parcialmente e dois (12,6%) foram indiferentes
As quatro categorias (autogestão, gestão acadêmico-pedagógica, gestão de pessoas e gestão administrativa) representam as principais áreas de gestão de um coordenador de curso	12 coordenadores (75%)	Quatro coordenadores (25%) concordaram parcialmente
Os níveis de liderança criados a partir da literatura da teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1972) (principiante, aprendiz, executante e realizador autônomo) contribuem para definir o perfil do profissional avaliado	12 coordenadores (75%)	Quatro coordenadores (25%) concordaram parcialmente

Um dos participantes comentou sobre o fato de muitos desses indicadores avaliarem mais de um aspecto, o que tornou a ferramenta repetitiva. Além disso, o fato de a avaliação ser numérica não alcança totalmente a questão da qualidade do trabalho, apenas se aproxima de um resultado possível.

Foi levantado um comentário sobre o fato de a função do coordenador de curso estar em um processo de desenvolvimento contínuo e em “passos largos” de profissionalização nessa instituição, porém, existe uma “tradição pessoal marcada pelos laços pessoais e pela cultura empresarial que, às vezes, não acompanha o discurso da novidade”, sendo assim, o mecanismo de avaliação proposto contribui para a verificação das tarefas, mas pouco se relaciona ao real engajamento, este como

sendo o “não remunerado, gratuito, marcado pelo antigo ‘vestir a camisa’”. Um dos dois coordenadores contratados recentemente comentou sobre o fato de a ferramenta não ser plenamente satisfatória em seu caso, sendo assim, aprimoramento para que se aplique aos profissionais recém-chegados na instituição deve ser considerado.

Os resultados referentes à variável “Aplicação e prática” são apresentados na Tabela 5, considerando cada afirmação e a escala *Likert*.

Tabela 5. Nível de concordância dos 16 coordenadores sobre as afirmativas relacionadas à variável “Aplicação e prática”

Afirmção	Concordo totalmente (5)	Outras opções da escala <i>Likert</i> (1 a 4)
A ferramenta otimiza o tempo do processo de avaliação	14 coordenadores (87,5%)	Dois coordenadores (12,5%) concordaram parcialmente
A ferramenta oferece informações relevantes para realizar um <i>feedback</i> mais completo	12 coordenadores (75%)	Três coordenadores (18,8%) concordaram parcialmente e um (6,3%) foi indiferente
Identificar o nível de liderança do profissional em cada indicador permite esclarecer em quais aspectos o profissional deve melhorar	13 coordenadores (81,3%)	Três coordenadores (18,8%) concordaram parcialmente
É possível traçar estratégias futuras com base nos resultados demonstrados pela ferramenta	13 coordenadores (81,3%)	Três coordenadores (18,8%) concordaram parcialmente
A ferramenta pode ser utilizada como agente facilitador de um <i>feedback</i> sem prejuízo ou desconforto por parte do avaliado	11 coordenadores (68,8%)	Três coordenadores (18,8%) concordaram parcialmente e dois (12,5%) foram indiferentes

Uma justificativa plausível para que dois dos respondentes não concordassem por completo que a ferramenta otimiza o tempo do processo de avaliação pode estar relacionado aos comentários feitos de que o número de questões poderia ser menor e elas poderiam ser mais bem esclarecidas; mesmo assim, a ferramenta é de fácil utilização. Outro respondente concordou com a otimização do processo que a ferramenta oferece, adicionando que ela “planifica e classifica”, no entanto, “não permite a construção de uma cultura de colaboração”.

Sobre a afirmação de que é possível traçar estratégias futuras com base nos resultados, os participantes acreditam que os itens que obtiverem notas baixas devem passar por novo planejamento, refletidos e dignos de construção de novas estratégias.

Os participantes trouxeram, em seus comentários, a necessidade de uma mudança cultural gradual para que os envolvidos se acostumem com a nova metodologia e pontuaram que cada pessoa tem uma maneira de lidar com o *feedback*, e isso acaba sendo específico e varia de acordo com a personalidade do avaliado.

4.2 Análise comparativa e alterações finais

Durante o desenvolvimento da pesquisa e enquanto os dados foram coletados, observou-se que o conhecimento sobre a teoria da liderança situacional não estava clara para os coordenadores participantes, mesmo após o envio de um vídeo explicativo sobre o tema e sobre o uso da ferramenta. Assim, a solução encontrada para a nova versão da PLV foi inserir, dentro da própria ferramenta, um espaço que trouxesse as informações essenciais para o conhecimento da TLS.

Com isso, foi adicionada uma primeira tela, ilustrada no Apêndice B, assim que a ferramenta é aberta, a qual contém instruções sobre o que significa a PLV e a importância do conhecimento sobre a teoria em que ela se baseou. Em seguida, o usuário é direcionado para uma segunda tela (Apêndice C) com os ensinamentos da teoria, incluindo o que a liderança situacional significa, os modelos de liderança (direção, treinamento, apoio, autonomia), os níveis de maturidade do avaliado e o gráfico modelo com todas as informações apresentadas de maneira visual. Após aprofundamento do conhecimento, os usuários nessa nova versão, são direcionados para a aplicação real da ferramenta. Uma terceira tela (Apêndice D) é aberta com o menu principal, que se manteve como na primeira versão da PLV.

O comando para “Lançamento das notas” foi mantido no mesmo formato (Apêndice E). A diferença nessa fase está na adição de “avisos”, destacados em letra vermelha e com um símbolo de “atenção” em itens que devem ser observados por determinados cursos, de acordo com suas especificidades. O aviso instrui o usuário a deixar o espaço da nota em branco, quando o indicador não se aplica ao seu caso. Isso ocorreu, pois, alguns indicadores não condiziam com a realidade de determinados participantes, como o caso de cursos novos nos quais os coordenadores não vivenciaram algumas experiências, como uma avaliação *in loco*. Essa foi a solução encontrada para que a ferramenta atendesse a todos e não fossem necessárias versões diferentes para cada curso. Além disso, foi criado um comando “Limpar notas” para facilitar uma nova aplicação da ferramenta, otimizando o tempo. Cada etapa tem um comando que permite voltar ao menu inicial.

No comando “Resultados por categoria”, duas telas subsequentes estão relacionadas e estão visualmente contidas nos Apêndices F e G. Nessa etapa, foram adicionados detalhes referentes à TLS, que agregaram a percepção quanto ao nível de maturidade do avaliado e ao nível de comportamento diretivo/apoio do gestor, que não existiam na versão anterior. Foi inserido um “título final” que traz o nível

final do avaliado e uma breve descrição que resume o que deve ser, em primeiro lugar, considerado pelo gestor em seus planos estratégicos. Essas informações foram adicionadas para facilitar o trabalho de compreensão por parte do avaliador.

No comando “Resultado geral” (Apêndice H), é apresentado um resumo de todas as categorias. A ideia dessa opção é agilizar alguma consulta futura por parte do gestor, para que possa ter um panorama do avaliado, de fácil compreensão para quando quiser recapitular o momento e os significados. Foram feitas alterações baseadas nas contribuições dos participantes. A Tabela 6 faz a comparação com os itens da primeira com a segunda versão da PLV.

Tabela 6. Análise comparativa PLV

Fator	Versão enviada aos participantes	Versão final
Introdução	Não existia na primeira versão	Foi inserida. Dá ideia do que é a PLV e possui um comando que direciona para uma explicação aprofundada da TLS
Início da aplicação	Não havia um comando para iniciar a aplicação, o avaliador iniciava a ferramenta já no Menu	Um comando foi criado para “Iniciar a aplicação”, após conhecimento da TLS
Menu	Primeira tela quando a PLV iniciava	Passou a ser a 3ª tela, a 1ª tela nessa versão são instruções iniciais, a 2ª tela trata da TLS para aprofundamento do tema
Lançamento de notas	Não haviam instruções para itens que são específicos para alguns cursos (área da saúde, EAD, etc.)	Foram inseridos avisos para os avaliadores com instruções como proceder, caso o indicador ou a atividade não se apliquem ao caso do avaliado
Comando “Limpar notas”	Esse comando não estava disponível nessa versão	Foi inserido o comando para “Limpar notas”, agilizando o processo para uma próxima aplicação da ferramenta
Resultados	Detalhes da teoria de liderança situacional, como o nível de comportamento diretivo, de apoio e maturidade não estavam disponíveis	Inserido quadro com os níveis de comportamento diretivo, de apoio e maturidade, além do detalhamento na descrição do perfil do avaliado

Ao longo da experiência de aplicação da PLV, foi possível perceber que são necessárias preparações em três níveis:

- i. do gestor-avaliador: o gestor deverá aprofundar seus conhecimentos acerca da TLS e saber passar as informações adquiridas na PLV para o avaliado. Para isso, é necessária uma ou mais discussões acerca dos resultados da ferramenta em uma conversa presencial ou virtual, mas que permita a

interação entre os dois. Além disso, o gestor deverá entender como esses dados serão úteis e como transformá-los em planos de ação;

- ii. do avaliado: o avaliado deve identificar uma reunião de *feedback* como algo bom para seu desenvolvimento profissional e pessoal, dessa forma, trabalhar a escuta é primordial. O contexto ideal é aquele em que o gestor continuamente dá *feedbacks* e, de preferência, logo após as ações em análise, o que facilita a aceitação, mesmo que a devolutiva seja negativa, conforme Chawla et al. (2016);
- iii. da equipe: o trabalho conjunto é essencial. Para o desenvolvimento do avaliado, é necessário um gestor presente e aberto ao aprendizado, isso torna o processo mais efetivo e mais agradável.

As considerações finais envolvem tanto as percepções dos autores e os resultados obtidos, quanto traz uma reflexão acerca do contexto em que a aplicação foi realizada, considerando algumas vantagens interessantes que tal fato proporcionou.

5 Considerações finais

Em uma primeira análise, a principal conclusão deste estudo diz respeito ao fato de que a ferramenta é simples, de fácil acesso e que possui um design interessante para a aplicação de um *feedback*, entregando informações estrategicamente relevantes. No entanto, ela demandou alguns ajustes quanto ao conteúdo, envolvendo a TLS e os indicadores em si. Em uma segunda análise, agregando valor ao estudo, de acordo com os conceitos de Hoffman et al. (1970) apresentados na revisão de literatura, a liderança situacional se adapta a diferentes cenários. Nesse sentido, o líder deve possuir a capacidade de adequar-se à situação, orientando sua equipe para que reaja de maneira positiva e entregue bons resultados, superando as barreiras.

A ferramenta foi apresentada no contexto da pandemia da Covid-19 e a metodologia inicial teve de ser reestruturada, sendo assim, esta pesquisa carece de estudos empíricos que possam aprimorar a aplicação do instrumento em outros contextos. No entanto, o fato de a percepção dos coordenadores de curso ser influenciada pela situação vivida pode ser analisada em uma perspectiva positiva: as contribuições proporcionadas foram incorporadas à ferramenta, resultando em uma nova versão que possui um diferencial: considera uma crise, não apenas sanitária, mas também política e econômica pela qual o país atravessa.

Aspectos como humanização, avaliações dialogadas, cultura organizacional com mudanças graduais e foco na qualidade do trabalho, indo além de números apenas, fazem parte da essência da PLV. Chawla et al. (2016) mencionam que, para evitar desencontro de ideias, o melhor gerenciamento de desempenho envolve comunicação regular e contínua com os colaboradores. É importante observar que o instrumento

deve ser utilizado como recurso de apoio ao *feedback*, auxiliando no direcionamento do diálogo que não pode ser suprimido. A conversa entre avaliador e avaliado é recomendada para que possam juntos estabelecer planejamento de melhoria de desempenho. O PLV não substitui o diálogo, mas, antes, o subsidia.

Referências

- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Organizations, confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based. *Journal of Business Communication*, 38(2), 206–226.
- Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 532–548. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.003>
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational leadership® after 25 years: a retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Chawla, N., Gabriel, A. S., Dahling, J. J., & Patel, K. (2016). Feedback dynamics are critical to improving performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 260–266. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.8>
- Gomes, G., Silveira, A., & Souza, M. J. B. de. (2013). Plano de marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 6(2), 185–209. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n2p185>
- Gonçalves, W. A., Corrêa, D. A., Spers, V. R. E., & Medeiros, I. T. (2014). Perspectivas teóricas da gestão de pessoas: (re)desenhando e (re)parametrizando suas práticas. *Revista de Administração IMED*, 4(2), 192–205. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n2p192-205>
- Grimard, C. M. (2019). Lego mansion: an experiential exercise for understanding leadership styles. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference*, 46, 64–77. <https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/3213>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hoffman, L. R., Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1970). Management of organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 264. <https://doi.org/10.2307/2391509>
- Mainardes, E. W., Miranda, C. S., Correia, C. H. Desenvolvimento, E., & Correia, C. H. (2011). A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9(1), 19–32. <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/7433>
- Reddy, C. M., & Srinivasan, V. (2015). Dialogue on leadership development. *IIMB Management Review*, 27(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2015.02.001>
- Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Chambel, M. (2017). Gestão de desempenho: validação de um instrumento de medida. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 57–74. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p57>

- Russell, J. S., & Goode, D. L. (1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 63–67. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.63>
- Sadler, D. R. (1989). Formative assessment and the design of instructional systems. *Instructional Science*, 18(2), 119–144. <https://doi.org/10.1007/BF00117714>
- Schley, J., Zampier, M. A., Stefano, S. R., & Kuhl, M. R. (2015). Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. *Revista de Administração IMED*, 5(2), 139–152. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p139-152>
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: a test of three versions. *Leadership Quarterly*, 20(5), 837–848. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>

Apêndice A. Resumo das questões e opções de respostas

Questões	Respostas
Você aceita participar?	Sim/ Não
Quanto tempo em média levou para realizar a autoavaliação utilizando a ferramenta PLV?	Até 30 minutos/ De 30 minutos a 1 hora/ Mais de 1 hora
Qual foi seu nível final determinado pela ferramenta PLV para a categoria autogestão?	
Qual foi seu nível final determinado pela ferramenta PLV para a categoria gestão acadêmica e didático-pedagógica?	
Qual foi seu nível final determinado pela ferramenta PLV para a categoria gestão de pessoas?	
Qual foi seu nível final determinado pela ferramenta PLV para a categoria gestão administrativa?	
O design utilizado facilita a utilização da ferramenta.	1 2 3 4 5
A dinâmica de “botões de acesso” para mudar de uma tela para outra é de fácil compreensão.	1 2 3 4 5
Ter a opção de “Resultado por categoria e resultado geral” permite visualizar facilmente todos os resultados.	1 2 3 4 5
Os indicadores avaliados de 0 a 10 (linhas) desenvolvidos representam as responsabilidades do coordenador de curso.	1 2 3 4 5
As quatro categorias de autogestão, gestão acadêmico-pedagógica, gestão de pessoas e gestão administrativa representam as principais áreas de gestão de uma coordenação de curso?	1 2 3 4 5
Os níveis de liderança criados a partir da literatura da teoria de liderança situacional (principiante, aprendiz, executante e realizador autônomo) contribuem para definir o perfil do profissional avaliado.	1 2 3 4 5
Identificar o nível do profissional em cada indicador (linhas) permite esclarecer em que aspectos o profissional deve melhorar.	1 2 3 4 5
O gráfico que determina o nível de “Competência e Compromisso” do profissional avaliado é de fácil compreensão.	1 2 3 4 5
A ferramenta otimiza o tempo do processo de avaliação.	1 2 3 4 5
A ferramenta oferece informações relevantes para realizar um <i>feedback</i> mais completo.	1 2 3 4 5
É possível traçar estratégias futuras com base nos resultados demonstrados pela ferramenta.	1 2 3 4 5
A ferramenta pode ser utilizada como agente facilitador de um <i>feedback</i> sem prejuízo ou desconforto por parte do avaliado.	1 2 3 4 5

Apêndice B. Primeira tela PLV: introdução

INTRODUÇÃO

A PLV (*Principles to Leadership Valuation*) é uma ferramenta facilitadora para o feedback.

Ela funciona com base no lançamento de notas de 0 a 10 nos indicadores relacionados a função do avaliado e traz resultados que definem o seu perfil de acordo com a Teoria da Liderança Situacional

Para a melhor aplicação da PLV, a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard de 1972 é essencial. Você pode saber mais sobre essa teoria clicando em "Liderança Situacional". Depois você será direcionado para iniciar aplicação da ferramenta que leva cerca de 45 minutos.

Liderança Situacional

Apêndice C. 2 Segunda tela PLV: teoria da liderança situacional

Liderança Situacional

(HERSEY; BLANCHARD, 1972)

- Liderança que se adapta conforme a situação vivenciada;
- Líder possui a capacidade de adequar-se ao momento, orientando sua equipe para que reajam de maneira positiva e entreguem bons resultados;
- Um líder, utiliza diferentes formas de liderança adaptando-se ao perfil de cada um dos profissionais com quem trabalha, considerando condições técnicas, inteligência emocional, entre outros fatores alinhados ao ambiente em que estão inseridos;

Após entender a teoria de Liderança Situacional, clique em "Iniciar Aplicação" para utilizar a PLV.



Iniciar Aplicação

Comportamento do Avaliador (Modelos de Liderança)

Os modelos de liderança situacional são representados por quatro quadrantes, cada um desses quadrantes representa um comportamento de liderança diferente

- D1 – Direção:** o líder precisa dizer aos liderados o que fazer e como fazê-lo
- D2 - Treinamento:** o líder oferece supervisão constante para sua equipe
- D3 - Apoio:** o líder incentiva seus liderados e abre oportunidades para que a equipe colabore e analise perspectivas diferentes
- D4 - Autonomia:** o líder tem uma abordagem distante, pois a equipe tende a tomar a maioria das decisões e assume a responsabilidade



Comportamento do Avaliado (Maturidade)

A maturidade está alinhada à disposição e a capacidade do liderado em assumir a responsabilidade de seus atos e é classificada em 4 estágios de prontidão

- D1:** o avaliado não tem conhecimento e habilidade, mas possui alta disposição
- D2:** já possui alguma experiência, porém seu comprometimento e motivação diminuem frente às dificuldades encontradas
- D3:** possui as habilidades e capacidade para finalizar a tarefa e sua disposição e motivação sofrem variações
- D4:** possui alta qualificação e motivação para assumir a responsabilidade e concluir as tarefas sozinho

Apêndice D. Terceira tela PLV: menu principal

Feedback Coordenadores

Lançamento de Notas

Resultado por Categoria

Resultado Geral

Voltar às Instruções

Apêndice E. Lançamento de notas

Atenção: 1. cada nota inserida tem influência na média final que definirá o nível do avaliado em determinado indicador.
2. Caso algum dos indicadores ou atividades não se apliquem à realidade do avaliado, deixar em branco e não lançar a nota

Retornar ao Menu

Limpar Notas

Feedback Coordenadores: Lançamento das Notas				
Indicador	Atividades	*Nota (0 a 10)	Média	Nível
Auto Gestão				
Organização e planejamento	Desenvolve planos de ação de acordo com os instrumentos de avaliação de curso, levando ao conhecimento dos docentes	✓ 10	6,2	Aprendiz
	Registra as reuniões com NDE, colegiado e corpo docente em ata submetendo-as ao DDP	✓ 6		
	Mantém documentos do curso atualizados e organizados	✓ 5		
	Mantém portarias de NDE e Colegiado atualizadas e organizadas	✓ 8		
	É pontual e cumpre com os prazos estabelecidos	✓ 2		
Execução e Proatividade	Executa as atividades que são da sua função		Inserir Notas	Inserir Notas
	É proativo, propondo inovações e contribuições			
	É entusiasta, demonstrando prontidão para as atividades			
	Participa de atividades extras			
Capacidade de lidar com críticas	É receptivo às críticas		Inserir Notas	Inserir Notas
	Reage de forma construtiva às críticas			
Relacionamento	Demonstra abertura e disponibilidade para mudanças organizacionais		Inserir Notas	Inserir Notas
	Se relaciona bem com seu(s) superior(es)			
	Estabelece bom relacionamento com os professores e colaboradores			

Apêndice F. Resultados por categoria I

Obs. Aperte o botão da categoria que deseja detalhar

Feedback Coordenadores

[Retornar ao Menu](#)

Auto Gestão

Aprendiz

Gestão Acadêmica e Didático-Pedagógica

Lançar Notas

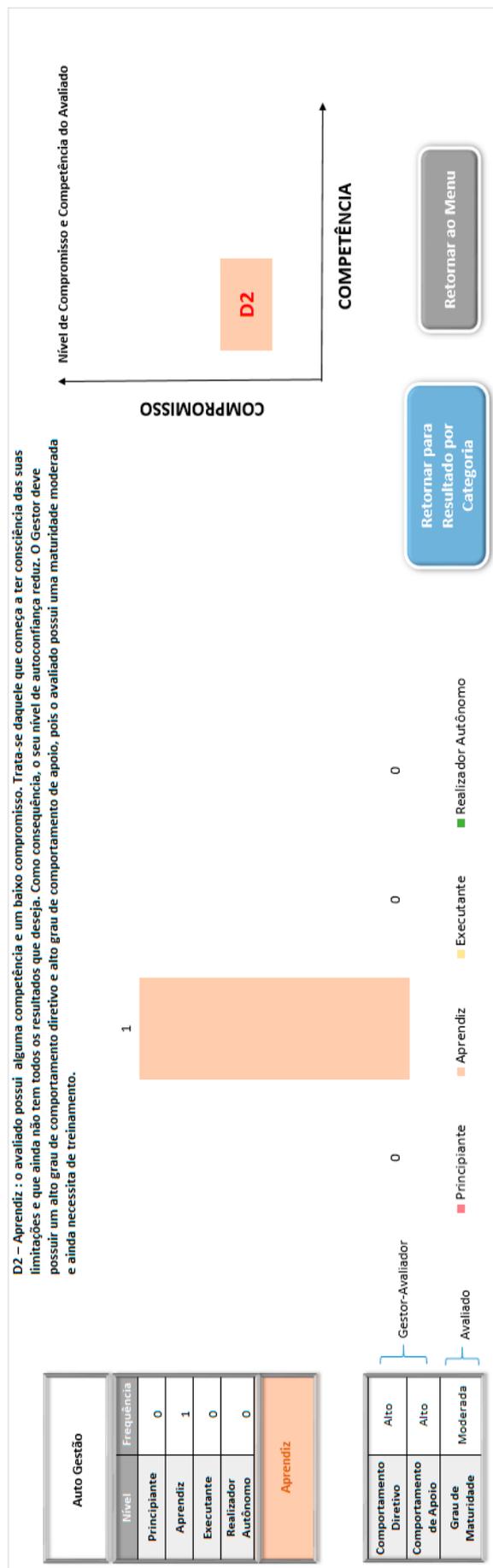
Gestão de Pessoas

Lançar Notas

Gestão Administrativa

Lançar Notas

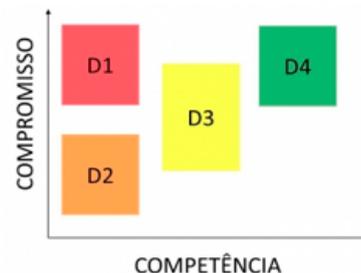
Apêndice G. Resultados por categoria II



Apêndice H. Resultado geral

Feedback Coordenadores: Resultado Geral							
Auto Gestão		Gestão Acadêmica e Didático-Pedagógica		Gestão de Pessoas		Gestão Administrativa	
Nível	Frequência	Nível	Frequência	Nível	Frequência	Nível	Frequência
Principiante	0	Principiante	0	Principiante	0	Principiante	0
Aprendiz	1	Aprendiz	0	Aprendiz	0	Aprendiz	0
Executante	0	Executante	0	Executante	0	Executante	0
Realizador	0	Realizador	0	Realizador	0	Realizador	0
Autônomo	0	Autônomo	0	Autônomo	0	Autônomo	0
Aprendiz		Lançar Notas		Lançar Notas		Lançar Notas	

Retornar ao Menu



Descrição dos perfis

<p>D1- Principiante: o avaliado tem um baixo nível de competência e alto nível de comprometimento. Tipicamente é a fase em que uma tarefa nunca antes realizada é solicitada. Ainda não possui domínio, mas possui entusiasmo com a perspectiva, não tendo ainda consciência das potenciais dificuldades. O seu Gestor deve possuir alto grau de comportamento diretivo.</p>	<p>D2 – Aprendiz : o avaliado possui alguma competência e um baixo comprometimento. Trata-se daquele que começa a ter consciência das suas limitações e que ainda não tem todos os resultados que deseja. Como consequência, o seu nível de autoconfiança reduz. O Gestor deve possuir um alto grau de comportamento diretivo e alto grau de comportamento de apoio, pois o avaliado possui uma maturidade moderada e ainda necessita de treinamento.</p>	<p>D3 – Executante: o avaliado possui competência de moderada para elevada na execução de suas tarefas e um nível de comprometimento variável, dependendo da sua autoconfiança para tomar decisões sozinho. O seu gestor pode possuir baixo grau de comportamento diretivo e alto grau de comportamento de apoio, pois o avaliado possui maturidade moderada.</p>	<p>D4 – Realizador ou autônomo: o avaliado possui um nível de competência elevado e um nível de comprometimento elevado. Como o próprio nome indica, é um realizador autônomo. Seu Gestor pode possuir baixo grau diretivo e baixo grau de apoio, pois o avaliado tem maturidade alta e está em uma fase de delegação de tarefas e tomada de decisões.</p>
---	--	--	---