



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



ADRIANO ALVES COSTA

**LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES NA EMPRESA BRASILEIRA DE
CORREIOS E TELEGRÁFOS**

**SOUSA – PB
2017**

ADRIANO ALVES COSTA

**LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES NA EMPRESA BRASILEIRA DE
CORREIOS E TELEGRÁFOS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Me. Islania Andrade de Lira Delfino

**Sousa – PB
2017**

ADRIANO ALVES COSTA

**LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES NA EMPRESA BRASILEIRA DE
CORREIOS E TELEGRÁFOS**

Monografia aprovada em ____ / ____ / ____

Islania Andrade de Lira Delfino, Mestre
Orientadora - UFCG

Orlando Gomes da Silva, Mestre
Examinador interno 1 - UFCG

Valterlin da Silva Santos, Doutor
Examinador interno 2 - UFCG

**Sousa – PB
2017**

Dedico este trabalho a todos os líderes que acreditam ser possível desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns e trabalham para isso.

AGRADECIMENTOS

Àquele que me permitiu tudo isso, DEUS, meu melhor amigo, que todos os dias segura na minha mão e me faz superar todos os obstáculos e, ainda, acreditar que a cada vitória alcançada, ter a certeza que as próximas batalhas também serão vencidas.

A minha esposa, Marinalva, pela paciência e por ter me dado apoio incondicional desde o início desta jornada.

Aos meus filhos, Lucas e Lívia Raquel, razão da minha vida, que, apesar das horas que não tive oportunidade de lhes dedicar toda a atenção que eles mereciam, me compreenderam e deram significado e motivação para a conclusão deste trabalho.

A minha família, principalmente meus pais, que me ensinaram o caminho a seguir, e sempre acreditaram na realização dos meus sonhos.

À minha orientadora, professora Islania Andrade de Lira Delfino, pela constante disponibilidade demonstrada, pelas suas valiosas orientações e sugestões, e não posso deixar de agradecê-la por ter entendido as minhas dificuldades para encontrar o ponto de equilíbrio entre as minhas demandas familiares, profissionais e acadêmicas que foram cruciais para conclusão desse trabalho.

Aos meus grandes amigos de curso, Guilherme, Weber, Edglênio, Tasso e Jéssyk, que sempre me apoiaram e compartilharam comigo das dificuldades desta longa jornada.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, principalmente aos gestores das agências de Sousa e Cajazeiras e, também, a todos os colaboradores que participaram e forneceram as informações para o desenvolvimento deste trabalho.

“Se plantarmos para um ano, devemos plantar cereais. Se plantarmos para uma década, devemos plantar árvores. Se plantarmos para toda a vida, devemos treinar e educar o homem.”

Kwantsu, séc. III a.C.

RESUMO

Na era da globalização e de forte concorrência, tanto as organizações privadas como as públicas passaram a necessitar ainda mais de sistemas de gestão eficientes e lideranças competentes para extrair o melhor de suas equipes de trabalho. Diante deste cenário, as organizações começam a compreender que as lideranças têm um papel importante dentro das estratégias corporativas, nas ações de mudanças e no desempenho de equipes eficazes. Diante da importância do líder na gestão de equipes, este trabalho teve como objetivo avaliar a atuação dos líderes no desempenho de equipes das agências dos Correios em Sousa e Cajazeiras/PB, na percepção dos liderados. Para isso, tornou-se necessário caracterizar e identificar o estilo de liderança predominante nos gestores a partir do modelo de Bass e Avolio (1997), que estabelece três estilos de liderança: Transformacional; Transacional e Laissez-Faire, e ainda verificar qual destes estilos de liderança condiz com os maiores índices de desempenho das equipes. Quanto à metodologia adotada para a pesquisa, caracteriza-se como um estudo de caso exploratório e descritivo, de natureza quantitativa. Os dados referentes ao estilo de liderança foram coletados por meio do questionário de Bass e Avolio (1997) denominado de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Para coleta de dados referente ao desempenho, foram utilizados dados secundários provenientes de relatórios de instrumentos de pactuação de metas de equipes e resultados, existentes na ECT para medir o desempenho das equipes. Os resultados da pesquisa indicaram que em relação à liderança, o estilo transacional é o preponderante entre os gestores das duas agências, com uma maior influência do fator administração por exceção. Com relação ao desempenho de equipes das agências, elas obtiveram desempenho muito satisfatório no Indicador Desempenho Comercial e IOP (Índice de Avaliação Operacional), principalmente no IOP. Os resultados da pesquisa permitiram confirmar a relação entre estilo de liderança e desempenho de equipes, com destaque para a liderança transacional que mostrou estar relacionada positivamente com o desempenho das equipes das cidades de Sousa e Cajazeiras/PB.

Palavras-chaves: Liderança, Desempenho, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

ABSTRACT

In the era of globalization and strong competition, both private and public organizations have come to require even more efficient management systems and competent leadership to extract the best from their work teams. In this scenario, organizations begin to understand that leadership plays an important role in corporate strategies, change actions, and the performance of effective teams. Faced with the importance of the leader in team management, this work had as objective to evaluate the performance of the leaders in the performance of teams of the Post Offices in Sousa and Cajazeiras / PB, in the perception of the leaders. For this, it became necessary to characterize and identify the predominant style of leadership in the managers from the model of Bass and Avolio (1997), that establishes three styles of leadership: Transformational, Transactional and Laissez-Faire, and to verify which of these styles The highest performance indices of the teams. As for the methodology adopted for the research, it is characterized as an exploratory and descriptive case study, of a quantitative nature. Leadership style data were collected through the Bass and Avolio (1997) questionnaire called Multifactor Leadership Questionarie (MLQ). In order to collect performance data, secondary data from reports on teams' pacing instruments and results in the ECT were used to measure the performance of the teams. The results of the research indicated that in relation to leadership, the transactional style is the preponderant between the managers of both agencies, with a greater influence of the administration factor by exception. Regarding the performance of agency teams, they performed very satisfactorily in the Commercial Performance Indicator and IOP (Operational Valuation Index), mainly in the IOP. The results of the research allowed to confirm the relationship between leadership style and team performance, with emphasis on the transactional leadership that showed to be positively related to the performance of teams from the cities of Sousa and Cajazeiras / PB.

Keywords: Leadership, Performance, Brazilian Postal and Telegraph Company.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Itens similares aos encontrados no questionário de descrição do comportamento do líder.....	31
Quadro 2: Informações Estatísticas das Cidades.....	42
Quadro 3: Estilos de liderança e fatores correspondentes às questões do MLQ.....	44
Quadro 4: Desempenho do Banco Postal das Agências.....	59
Quadro 5: Método de Medição.....	60
Quadro 6: Resultado do IQC.....	62
Quadro 7: Cálculo do DO.....	65
Quadro 8: Classificação das Agências Pelo IOP.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grade Gerencial.....	13
Figura 2: Arquitetura de Carreira de Nível Médio.....	40
Figura 3: Estrutura da Ferramenta de Desempenho IDO.....	46
Figura 4: Desempenho do Indicador Banco Postal de Cajazeiras.....	58
Figura 5: Desempenho do Indicador Banco Postal de Sousa.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero.....	48
Gráfico 2: Idade.....	49
Gráfico 3: Estado Civil.....	49
Gráfico 4: Quantidade de Filhos.....	50
Gráfico 5: Tempo que Trabalho na Agência.....	51
Gráfico 6: Grau de Escolaridade.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de Cargos.....	39
Tabela 2: Dados Sociofuncionais.....	47
Tabela 3: Avaliação do Estilo de Liderança.....	53
Tabela 4: Resultado dos Estilos de Liderança e Fatores.....	53
Tabela 5: Desempenho de Equipes no Segmento Comercial (DC).....	56
Tabela 6: <i>Ranking</i> dos Resultados.....	65
Tabela 7: Apresentação e descrição dos índices de liderança e desempenho de equipes das agências.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC - Agência De Correios

CDD - Centro de Distribuição Domiciliar

CRGE - Carta Registrada Estadual

CRGN - Carta Registrada Nacional

DDOQ - Desempenho de Distribuição de Objetos Qualificados

DDOS - Desempenho de Distribuição de Objetos Simples

DO - Desempenho Operacional

DEOPE - Departamento de Operações

DR - Diretoria Regional

ECT - Empresa Brasileira De Correios E Telégrafos

GERAE - Gerência de Atividades Externas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDO - Índice De Desempenho Operacional

IOP - Índice Operacional

IQC - Índice Qualidade Ao Cliente

MLQ - Questionário de Liderança Multifator

OEDP - Total De Objetos Expressos Entregues Dentro Do Prazo, No Período

OETT - Total De Objetos Expressos Recebidos, No Período.

OTT - Operador De Triagem E Transbordo

PCCS - Plano De Cargos, Carreiras e Salários

PRDP - Total De Objetos Premium Entregues Dentro Do Prazo, No Período

PRTT - Total De Objetos Premium Recebidos, No Período

RECE - Remessa Econômica Estadual

RECN - Remessa Econômica Nacional

REVEN - Região De Vendas

REXE - Remessa Expressa Nacional

REXN - Remessa Expressa Estadual

SRDP - Total De Objetos Standard Registrados Entregues Dentro Do Prazo, No Período

SRTT - Total De Objetos Standard Registrados Recebidos, No Período

TELG - Telegramas

UD - Unidade de Distribuição

UNICORREIOS - Universidade Dos Correios Virtual

VIPOS - Vice-Presidência do Negócio Postal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo Geral.....	18
1.1.2 Objetivos Específicos.....	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	19
1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 LIDERANÇA.....	21
2.1.1 Teorias da Liderança.....	22
2.1.1.1 Teoria dos Traços	23
2.1.1.2 Teorias Comportamentais.....	24
2.1.1.3 Teoria da Contingência.....	28
2.1.2 Abordagens Teóricas da Nova Liderança	32
2.1.2.1 Liderança Carismática	32
2.1.2.2 Liderança Transformacional.....	35
2.1.2.3 Liderança Transacional.....	37
2.1.2.4 Liderança Transformacional vs. Transacional.....	40
2.2 EQUIPES DE TRABALHO.....	42
2.2.1 Desempenho de Equipes	45
2.3 LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES	48
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 TIPO DE PESQUISA	52
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	53
3.2.1 Caracterização da Empresa	54
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	57
3.3.1 Aplicação do Questionário.....	57
3.3.2 Procedimentos de Coleta de Dados Documental.....	60
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISES DOS DADOS	62
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	64
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS	64
4.2.1 Estilos de Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Laissez-Faire	70
4.3 ANÁLISES DOS RESULTADOS DO DESEMPENHO DAS EQUIPES	74
4.3.1 Análise dos resultados do Indicador Desempenho Comercial	74
4.3.1.1 Desempenho das Equipes no Segmento Financeiro	76
4.3.2 Análise de Desempenho de Equipes no Segmento Distribuição	79
4.3.2.1 Indicador de Desempenho IQC	79
4.3.2.2 Desempenho Operacional – DO	82
4.3.2.3 Indicador de Avaliação Operacional (IOP)	83
4.4 LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES	85

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
5.1 RESULTADOS.....	89
5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	90
5.3. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	91
REFERÊNCIAS	92

ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional já não é o mesmo da Revolução Industrial, que ocorreu no século XIX, onde as pessoas eram treinadas e estimuladas pela a organização e fiscalizadas de perto pela “chefia” imediata para executar um único trabalho, de forma repetitiva e, principalmente, trabalhar como se fosse à única pessoa na organização, não tendo a percepção dos papéis dos outros envolvidos no processo produtivo (SANTIAGO, 2007).

As organizações têm hoje, independentes do seu porte, a necessidade de desenvolver uma cultura voltada para o trabalho em equipe e para a qualificação dos seus colaboradores. É imprescindível desenvolver não só as técnicas necessárias para executar o trabalho em equipe, mas principalmente, e de forma constante, o sentimento de pertencimento grupal, de interdependência entre os integrantes da equipe e da importância que o resultado da sinergia trará para o desempenho da organização (BERGAMINI, 1994; MAXIMIANO, 2005).

A implantação de uma cultura de colaboração e valorização de pessoas, a preocupação com a motivação de seus colaboradores e o desenvolvimento de líderes que tenham uma gestão voltada para as pessoas, e não só para as tarefas, devem estar inseridas nas estratégias organizacionais. Com base neste contexto e para atender a essa conjuntura, a área da Gestão de Pessoas tornou-se um grande diferencial competitivo nas organizações, devido à importância do fator humano para a eficácia e desempenho organizacional (BERGAMINI, 2008).

Estas tendências mostram que por meio dos valores, cultura, experiências e conhecimentos tácitos, as pessoas vêm ganhando um papel relevante no ambiente organizacional. No entanto, para que isto se transforme em um diferencial, os colaboradores precisam contribuir com suas experiências e disponibilizar seu conhecimento para as organizações (HOPE; HOPE, 2002).

Diante deste cenário, as organizações começam a compreender que as lideranças têm um papel importante dentro das estratégias corporativas, nas ações de mudanças e no desempenho de equipes eficazes. Para Piedade (2011), os líderes têm a possibilidade de orquestrar grupos de pessoas e torná-los equipes que buscam o consenso, o desenvolvimento pessoal, a coesão entre os membros, a autonomia, a participação e a corresponsabilidade nos resultados organizacionais.

É notória a contribuição da liderança nos resultados organizacionais. De acordo com Alves (2010), o entendimento mais simples e abrangente sobre liderança se refere a um ato de

condução de pessoas e grupos; e ainda, o processo de liderança permite ao indivíduo que exerça influência e tome decisões sob o reconhecimento espontâneo do grupo; e que sua vontade, sentimentos, habilidades e intuição mobilizam pessoas em prol da causa que representa. De forma congruente, Motta (1997, p.206) define a liderança como:

“A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas, significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado”.

Percebe-se também que as pessoas, neste caso os liderados, estão desenvolvendo novos valores, interesses e novas percepções, não só da organização, mas do seu ambiente como um todo.

Devido a essa mudança de percepção, as organizações estão se tornando cada vez mais democráticas e procurando a melhor forma de atuação por meio de seus líderes, na busca da valorização do capital humano. Piedade (2011, p.16) faz a seguinte consideração:

Observa-se que a gestão de pessoas passou por evoluções tanto nas concepções quanto nas suas métricas, gerando uma nova visão sobre a questão humana dentro das organizações. Esta evolução abrange não só o fator produtivo como variável, mas a importância das variáveis e comportamento humano como foco de atuação dos gestores para a busca constante da motivação, satisfação e melhores desempenhos. Nesta perspectiva, a liderança pode se tornar a mola propulsora ou o fator de estagnação dos objetivos organizacionais, podendo influenciar tanto positiva quanto negativamente o desempenho dos funcionários.

O trabalho individual deu lugar à realização de tarefas em equipe e a relação líder/liderado pode impactar diretamente nos resultados, destacando assim o papel da liderança como propulsora de produtividade nas organizações.

Nas organizações, um grande desafio da liderança hoje é integrar processos e fazer com que todo o potencial das equipes de trabalho seja orientado para o alcance dos resultados e objetivos pretendidos. Neste sentido, nelas observa-se hoje uma tendência quanto a novos dispositivos de gestão e de desenvolvimento de liderança, atribuindo maior importância a aspectos de interação de grupos com líderes e vice-versa, como é o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) ou Correios. Trata-se de empresa pública federal, com a função de integração e de inclusão social. Sendo responsável pela prestação dos serviços de envio e entregas de correspondências e encomendas em todo Brasil. Além disso, exerce a função de correspondente bancária do Banco do Brasil em praticamente todos os municípios do país.

A ECT teve sua origem em 25 de janeiro de 1663 com a criação do Correio-Mor no Rio de Janeiro, na época capital da Colônia. Para se chegar ao patamar existente nos dias atuais, foram incorporados vários serviços ao seu portfólio, além dos tradicionais, como: entregas de cartas comerciais, malotes, selos e telegramas, além dos serviços pertencentes à família Sedex e o serviço bancário. Desde a criação do Banco Postal em 2002, a ECT atende milhões de pessoas, que antes tinham que se deslocar para uma cidade vizinha para realizar uma simples operação bancária, e agora contam com a comodidade de tudo poder ser feito na própria cidade onde moram (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS - ECT, 2016).

A empresa tem a missão de fornecer soluções acessíveis e confiáveis com o objetivo de conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo. Sua visão é ser reconhecida como uma empresa de classe mundial, no que diz respeito à gestão organizacional, práticas administrativas e respectivos resultados. Tem como seus valores a ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade. A empresa conta hoje no Brasil com aproximadamente 120.000 funcionários no seu quadro de pessoal (ECT, 2016).

Em uma organização que lida diretamente com o público, como é o caso dos Correios, a qualidade do capital humano é tão importante quanto à qualidade do serviço prestado, se não mais. Portanto, é imprescindível que a liderança proporcione um ambiente interno com capacidade para a promoção do comprometimento necessário para a qualidade e o alto desempenho.

Diante da importância do líder na gestão de equipes, este estudo engloba conjuntamente os temas Liderança e Desempenho de Equipes de Trabalho, no intuito de responder à seguinte questão: **De que forma a liderança atua no desempenho da equipe nos Correios, com base na percepção dos colaboradores?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar a atuação dos líderes no desempenho de equipes das agências dos Correios em Sousa e Cajazeiras/PB, na percepção dos liderados.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o estilo predominante de liderança em cada uma das agências;
- Levantar os índices de desempenho da equipe de cada agência a partir dos dados da avaliação de desempenho anual da empresa;
- Verificar qual estilo de liderança condiz com os maiores índices de desempenho da equipe.

1.2 JUSTIFICATIVA

Na era da globalização, de processos informatizados e de forte concorrência, as organizações privadas e públicas passaram a necessitar ainda mais de sistemas de gestão eficientes e lideranças competentes, para extrair o melhor de suas equipes e competências.

Este trabalho tem a pretensão de conhecer o impacto do comportamento ou estilo de liderança exercido pelos gestores sobre os colaboradores verificando as possíveis variações no desempenho das equipes a serem pesquisadas. Isto é importante porque permite ao líder identificar melhor os seus comportamentos e analisar quais são as melhores formas de obter bons resultados por meio das pessoas.

Este estudo é relevante pelo fato de que contribui de forma teórica e prática para que a organização e os gestores possam compreender de que maneira a liderança influencia o comportamento e desempenho de seus liderados. Outro ponto que justifica essa pesquisa é o fato de que, tanto as teorias aqui discutidas, como os resultados alcançados, servirão como fonte de pesquisas para estudantes de administração, de psicologia organizacional e para outros estudiosos interessados nessa temática e suas contribuições.

Como conseguir resultados por meio das pessoas tornou-se um aspecto importante a ser considerado para avaliar a maneira como as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam, as organizações públicas como a ECT, estão começando a se preocupar com este fator. No entanto, percebe-se que o sistema de escolha de seus líderes nem sempre consideram as características necessárias para ser um bom líder, mas, na maioria das vezes, o fator político ou social é que determina estas escolhas. Desta forma, este estudo é de grande relevância para a ECT, haja vista, estudos mostram que é por meio da liderança, aliada à ética e à governança, que as organizações conseguem trilhar o caminho da excelência da gestão, contribuindo de forma direta e decisiva com as empresas para que se tornem sustentáveis, atinjam seus resultados esperados e gerem valor à sociedade.

Portanto, estudar liderança e colocar em prática seus princípios é uma necessidade básica em um mercado de trabalho dinâmico. Além de ser imprescindível para as organizações atualmente, suas implicações transcendem o campo profissional, trazendo também resultados extraordinários no âmbito pessoal.

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

Os assuntos abordados nesta pesquisa foram distribuídos em quatro capítulos. O primeiro capítulo, na qual esta subseção está inserida, contém a contextualização do tema do presente trabalho, evidenciando a importância da liderança nas organizações, o problema da pesquisa, os objetivos geral e específico com base na investigação das relações entre estilos da liderança e desempenho de equipes, e a justificativa do estudo indicando sua contribuição teórica e prática.

No segundo capítulo é desenvolvida a abordagem teórica em quatro subseções. A primeira traz conceitos e fundamentos relacionados à liderança, enquanto a segunda fala sobre equipes de trabalhos. Na terceira abordam-se os aspectos relacionados ao desempenho de equipes e, por fim, a última enfatiza a relação entre os constructos liderança e desempenho de equipes.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. A metodologia caracteriza-se como um estudo de caso de natureza quantitativa. Os dados referentes ao estilo de liderança foram coletados por meio de um questionário de autoria de Bass e Avolio (1997) denominado de Multifactor Leadership Questionarie (MLQ). Para coleta de dados referente ao desempenho, foram utilizados dados secundários (relatórios de instrumentos de pactuação de metas de equipes e resultados, existente na ECT) para medir o desempenho das equipes em relação aos resultados.

No quarto capítulo é feita uma descrição do contexto em que a pesquisa se insere e, em seguida, trata da análise dos resultados da pesquisa realizada. E, por fim, o capítulo quinto trata das conclusões que puderam ser tiradas a partir dos resultados encontrados. Sendo apontadas as limitações deste estudo e as propostas para futuras pesquisas.

A seguir, apresenta-se o capítulo que fundamenta este estudo sob a perspectiva teórica como forma de atingir os objetivos descritos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foi desenvolvida a abordagem teórica, discutindo-se os conceitos e fundamentos relacionados à liderança. Em seguida, são abordados os aspectos principais sobre equipes e desempenho de equipes de trabalho, finalizando-se a fundamentação teórica com a atuação da liderança no desempenho de equipes.

2.1 LIDERANÇA

Conjectura-se que uma organização bem sucedida tem uma característica principal que a distingue das outras que não obtiveram sucesso: uma liderança dinâmica e eficaz. Por isso, desde o começo do século passado, vários autores têm se dedicado a definir a liderança ideal, ou suas características, capazes de conduzir seus liderados aos objetivos da organização de forma eficaz.

Bowditch e Buono (2006) escreveram que, nas últimas décadas as pesquisas sobre essa temática aumentaram, criando teorias e modelos, que não raro entram em conflito, procurando encontrar explicações dos comportamentos da figura do líder. Para esses autores (2006, p. 144), “a liderança é um processo de influência, geralmente por uma pessoa, por meio do qual outra pessoa ou grupo é orientado para o estabelecimento e o alcance de determinadas metas”.

De forma congruente, tanto Bergamini (2008), como Robbins (2009) definem liderança como a habilidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos, e desta forma, a liderança acontece sempre que alguém procura influenciar (não importa a finalidade) o comportamento de uma pessoa ou um grupo. Este último autor ainda destaca que a liderança eficaz não é assegurada pelo fato da organização atribuir aos seus administradores alguns direitos formais. Desta forma, a liderança não sancionada, ou seja, atribuída a pessoas fora da estrutura corporativa formal, é tão eminente quanto à sancionada, se não mais.

Neste contexto, percebe-se que o líder é capaz de dirigir e influenciar, por meio de seus traços e comportamentos de liderança, pessoas e organizações para o sucesso, mesmo diante de ambiente macro organizacional caótico, ou até mesmo para um insucesso diante de ambiente favorável.

Devido à complexidade que envolve a temática, como: ambiente, situações que exigem estilos de liderança específicos, diversidade nas personalidades e comportamentos das

pessoas, ainda não existem um consenso entre os vários estudiosos quanto à definição do fenômeno liderança, destacando-se que a palavra em si, reflete coisas diferentes para diferentes pessoas, como demonstrado a seguir:

[...] a quantidade existente de conceitos sobre liderança é proporcional a quantidade de pessoas que se dispõe a tal conceituação, e ainda que a definição pode variar dependendo do tipo de organização em que a liderança é encontrada e analisada (BASS, 1981, *apud* DELFINO, 2011).

Partindo dessa perspectiva, os pesquisadores frequentemente passam a definir liderança partindo de uma perspectiva pessoal e ressaltando aquele aspecto do fenômeno que seja mais significativo para eles.

Na seção a seguir, são abordadas as várias teorias sobre liderança na visão de diferentes autores. O intuito é que a partir deste levantamento teórico, se possa identificar o impacto de um determinado tipo de liderança sobre o desempenho dos liderados.

2.1.1 Teorias da Liderança

Existe um conjunto de teorias que procuram explicar a origem da liderança e como ela se processa nas mais variadas situações. De acordo com Bowditch e Buono(2006), grande parte dos estudos sobre liderança pode ser agrupada em três categorias: a abordagem dos traços, a abordagem comportamental ou funcional, e a situacional ou contingencial. Contudo, mesmo com tanto esforço por parte dos teóricos, ainda não se conseguiu delimitar de forma clara e precisa a teoria da liderança. Esses mesmos autores trazem a seguinte afirmação:

Embora algumas dessas teorias sejam atualmente mais populares do que outras, nenhuma dessas orientações parece explicar plenamente, por si só, toda a dinâmica subjacente à liderança. Além disso, mesmo as teorias que foram criticadas por terem um foco estreito demais ou por serem inconsistente em diferentes situações (tais como a abordagem dos traços) parecem descrever certos tipos de liderança. Assim sendo, nosso propósito é examinar essas diferentes perspectivas e enfocar seus aspectos cruciais para uma compreensão da teoria da liderança (BOWDITCH e BUONO, 2006, p. 147).

Por se tratar de um assunto muito complexo e de grande relevância, a literatura sobre liderança é vasta e, não raro, imprecisa ou controversa (BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 2009). Uma das dúvidas é sobre a conceituação de liderança; às vezes definida como características que podem ser desenvolvidas, em outras como características pessoais, ou seja, natas.

O primeiro estudo realizado por pesquisadores na intenção de entender a liderança, de forma sistemática, foi à tentativa de identificar nos líderes características e traços pessoais, físicos e mentais que os diferenciavam dos seus funcionários. A seguir, de forma sucinta, será apresentado, na percepção de alguns autores, esse estudo que foi denominado como a Teoria dos Traços.

2.1.1.1 Teoria dos Traços

As primeiras pesquisas sobre liderança procuraram comparar as características das pessoas que, segundo essa teoria, já nasciam líderes com certos traços, e os não-líderes, e buscavam identificar as características físicas e de personalidade que os diferenciavam.

Bowditch e Buono (2006) escreveram que:

As antigas abordagens da liderança enfocavam características e atributos – físicos, mentais e culturais – que pareciam diferenciar entre líderes e seguidores. Essa linha de pesquisa sobre liderança é muitas vezes denominada teoria da “Pessoa Grandiosa”, uma vez que supunha que os líderes eram bastante diferentes das pessoas médias em termos de algumas características de personalidade e de características físicas.

Muitas das pesquisas realizadas em busca de traços responsáveis pela liderança eficaz não conseguiram se consolidar (BOWDITCH; BUONO, 2006; ROBBINS, 2009). No final da década de 1960, foi feita uma revisão dos vinte trabalhos nessa linha, que identificou quase 80 traços de liderança. Só que, apenas cinco traços eram comuns entre todos os estudos. Só por volta dos anos 90 concluíram que, depois de muitas análises, apenas sete traços parecia diferenciar os líderes dos não-líderes. São os seguintes traços: ambição e energia, o desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevada capacidade de auto monitoramento e conhecimentos profissionais. Mesmo assim, a eficácia desses traços em prever a liderança continuava simplista.

Wagner e Hollenbeck (2012) lembram que nos estudos sobre os traços físicos dos líderes, descobriram relações inconsistentes. No entanto, estudos sugerem que entre os traços de energia de uma pessoa e seu desejo de liderar, foram encontradas fortes relações sobre a eficácia dos traços. Provavelmente, devido à quantidade de tempo e energia que um líder dedica ao trabalho diferenciando-o dos indivíduos comuns. Neste sentido, Bowditch e Buono (2006) escrevem que, embora alguns traços contribuam para uma liderança efetiva, ajudando

os líderes a desenvolver competências e capacidades essenciais para o sucesso, sozinhos eles não garantem o êxito da liderança.

Para Bryman (2004), Robbins (2009) e Silva (2006), os traços voltaram a ganhar notoriedade quando os pesquisadores começaram a organizá-los com base nos cinco fatores de personalidade, conhecidos como modelo Big Five. E, além de proporcionar uma estrutura unificada para os traços, esse modelo relacionava as dimensões de personalidade com o desempenho eficaz do líder. Os fatores que compõem o modelo são: extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e receptividade a novas experiências.

O que ficou evidente é que a maioria dos traços de liderança identificadas nas pesquisas podia ser inclusos em cada fator do modelo Big Five; por exemplo, ambição e energia fazem parte da dimensão extroversão. Porém, com base nas últimas descobertas, chegaram à conclusão que os traços funcionam mais pra prever o surgimento de uma liderança do que para diferenciar os líderes eficazes dos ineficazes.

Com tantas controvérsias em relação à teoria dos traços, a partir de 1940 uma nova tendência de estudo começou a tomar espaço. Trata-se da abordagem comportamental, a partir da observação dos comportamentos de alguns líderes, que será explanada a seguir.

2.1.1.2 Teorias Comportamentais

Nas teorias comportamentais, as características pessoais são consideradas menos importantes que o real comportamento exibido pelos líderes. Foi uma tentativa de analisar não somente o que os líderes eram, como traços ou características, mas o que eles faziam, ou seja, como administravam e trabalhavam em equipe.

Segundo essa abordagem, ao contrário dos traços de personalidade, a liderança pode ser ensinada. Gil (2001) propõe que comportamentos específicos diferenciam líderes dos liderados. A teoria comportamental dá enfoque ao treinamento e diz que as pessoas treinadas obtêm melhores resultados.

Essas teorias comportamentais procuravam identificar particularidades na forma como os líderes se comportavam, por exemplo, se eles têm tendência ao estilo de liderança democrática ou autocrática, e ainda aspectos como influência, relacionamentos e resultados (BERGAMINI, 2008).

Assim, a partir das escolas clássicas, surgem o líder autoritário (orientado para a produção) e o líder democrático (orientado para as pessoas), havendo grandes divergências entre os dois, pois ao mesmo tempo em que um é autoritário demais (lidera por comandos), o

outro lidera por meio de recursos e de tomada de decisões grupais (BOWDITCH; BUONO 2006).

Encontra-se na literatura quatro dimensões das teorias comportamentais de liderança, que são: estrutura de iniciação, consideração, orientação para o funcionário e orientação para a produção. Essas dimensões do comportamento foram identificadas nos estudos realizados nas Universidades de Ohio e Michigan (HERSEY; BLANCHARD, 1986; Robbins, 2009; SCHERMERHORN et al., 2005). As duas primeiras, estrutura de iniciação e consideração, em Ohio e as últimas, orientação para o funcionário e para a produção, na Universidade de Michigan.

Hersey e Blanchard (1986) escreveram sobre as duas primeiras da seguinte forma:

- **Estrutura de iniciação** – trata-se da dimensão onde o líder define e estrutura tanto o seu papel como de sua equipe para atingir as metas que foram estabelecidas. Como também, a organização e as relações do trabalho.
- **Consideração** – trata-se da dimensão onde o líder estabelece relações de trabalhos caracterizados por confiança entre ele e os liderados, respeito às ideias dos funcionários e consideração pelos seus sentimentos. Em outras palavras, o líder se preocupa com o bem-estar, status e satisfação dos seus liderados.

O estudo destaca ainda que não há relação entre as duas estruturas, sendo que um líder poderia ter escores altos nas duas ou mesmo seus resultados poderiam ter direções opostas. Sobre isso, na visão de Bowditch e Buono (2006, p. 149),

O resultado inicial desses estudos apontou que a consideração pelos outros era mais eficaz do que a estrutura de iniciação, especialmente no que se refere à manutenção da satisfação e do desempenho dos membros e a redução do absenteísmo e da rotatividade de empregados.

A conclusão das pesquisas baseadas nestas definições indica que os líderes com alto grau de estrutura de iniciação e consideração (um líder alto-alto), geralmente, obtêm elevados índices de desempenho e satisfação com mais frequência do que aqueles com uma das dimensões baixas ou as duas. Apesar do estilo alto-alto, em geral, acarretar resultados mais favoráveis, havia exceções suficientes para aventar que os fatores situacionais precisam ser integrados à teoria (Bowditch; Buono, 2006; ROBBINS, 2009). Esses estudos focaram a eficácia do comportamento de liderança.

A seguir no quadro 1, desenvolvido a partir dos estudos originais, Wagner e Hollenbeck (2012) apresenta alguns itens do Questionário de Descrição do Comportamento do Líder (QDCL). Este questionário era composto por uma bateria de itens com proposições

sobre o comportamento do líder, e que cada subordinado indicava quanto cada proposição sinalizava o comportamento do seu líder. Os dados foram trabalhados estatisticamente pela análise fatorial, onde os pesquisadores analisaram as respostas dos funcionários, baseado na percepção que eles tinham (Bryman, 2004), e concluíram que a maioria dos comportamentos de supervisão poderia ser atribuída a uma dessas duas dimensões.

Itens de consideração	Itens de estrutura iniciadora
1. É fácil conviver com ele	1. Conta para os membros do grupo o que é esperado
2. Põe em prática as ideias geradas pelo grupo	2. Promove o uso de procedimentos padronizados
3. Trata a todos da mesma forma	3. Toma decisões quanto aos métodos de trabalho
4. Permite que os seguidores saibam das mudanças por vir	4. Esclarece as relações de papéis entre os membros do grupo
5. Explica as ações a todos os membros do grupo	5. Estabelece metas específicas e acompanha de perto o desempenho

Quadro 1: Itens similares aos encontrados no questionário de descrição do comportamento do líder

Fonte: Adaptado de Wagner e Hollenbeck (2012)

Como se percebe, a dimensão de consideração é parecida com o comportamento orientado para o funcionário, visto que as duas se voltam para as necessidades individuais e sociais dos liderados. De forma semelhante, o comportamento de estrutura iniciadora é como o orientado para a tarefa, porque ambos têm a mesma iniciativa de esclarecimentos de processos de trabalho e expectativas quanto às metas.

Nos anos de 1960, Blake e Mouton (1964) citado por Stoner e Freeman (1999) falam que na sua teoria do Grid Gerencial, utilizam-se duas dimensões para análise da liderança: uma orientada para pessoas e a outra orientada para a produção; Esta, ilustrada na figura 1, está desenhada no eixo vertical, enquanto aquela na horizontal e em cada eixo há uma escala de nove pontos indicando o grau de interesse relacionado à dimensão. Conclui-se então, a existência de 81 combinações entre orientação para pessoas e produção, embora a teoria do Grid indique cinco estilos essenciais: 9.1; 1.9; 1.1; 5.5 e 9.9.

Os cinco estilos essenciais de uso de autoridade usado por Blake e Mouton, estão descritos, de forma sucinta, abaixo:

- (9,1): Liderança com preocupação máxima com as tarefas e mínima com as pessoas; usa da autoridade para alcançar os objetivos; o seu comportamento é altamente controlador.

- (1,9): Liderança com preocupação máxima com as pessoas e mínima com as tarefas; como busca a harmonia com o grupo, deixa os seus liderados livres para traçar suas metas e objetivos, intervindo apenas se solicitado.
- (1,1): Liderança com preocupação mínima tanto para as tarefas quanto para as pessoas; por ter uma postura passiva quanto ao trabalho, sua gestão é tida como empobrecida (esvaziada).
- (5,5): Liderança meio-termo, ou gestão do tipo homem organizacional; busca o equilíbrio entre os resultados das tarefas e o ânimo das pessoas no trabalho, por isso sua gestão é tida como meio termo.
- (9,9): Liderança com a máxima preocupação com as tarefas e com as pessoas; seu estilo é conhecido como gestão de equipe, pois acredita que os resultados só serão alcançados com a máxima participação e interação entre os liderados.

Logo abaixo, na figura 1 da grade gerencial, esses estilos são ilustrados.

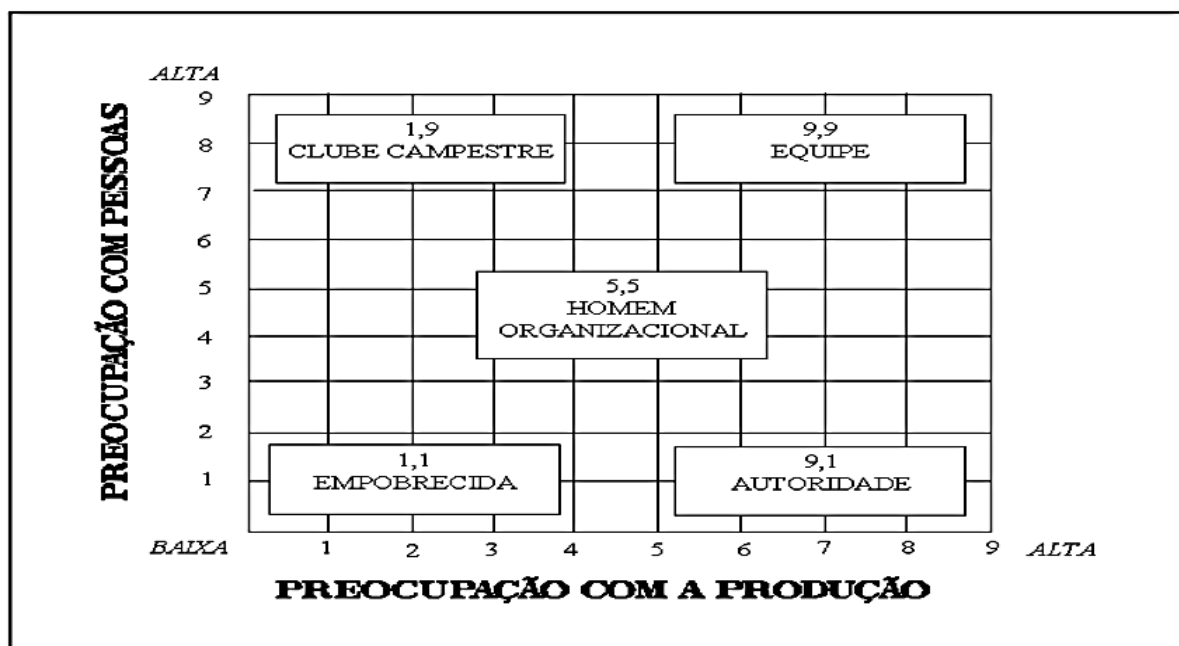


Figura 1: Grade Gerencial

Fonte: Blake e Mouton (1987) citado por Robbins (2009)

Com base nessas descobertas, Blake e Mouton (1964, *apud* Robbins, 2009) concluíram que o desempenho dos gerentes é melhor em um estilo 9.9 – *uma alta preocupação com as pessoas e com a produção* – em comparação com o estilo 9.1 (orientação para as tarefas) ou 1.9 (orientação para as pessoas).

Apesar de o Grid mostrar o estilo mais eficaz de liderança (9.9), ele não afirma, de forma fundamental, que esse estilo será o melhor em todas as situações. Percepção esta confirmada por Robbins (2009, p. 157) quando afirma:

Infelizmente, o grid limita-se a oferecer uma estrutura melhor para a conceitualização do estilo de liderança, sem apresentar nenhuma informação nova e tangível para o esclarecimento da questão, já que há pouca evidência substancial que permita afirmar que o estilo 9.9 é o mais eficaz em todas as situações.

Porém, tal como ocorreu com a teoria dos traços, a teoria comportamental não avaliou a importância da situação sobre a permanência da liderança. Provavelmente, o que está faltando na teoria é a análise dos fatores situacionais que afetam o sucesso ou o fracasso. Analisar o comportamento do líder não é suficiente para caracterizar o sucesso da sua eficácia, devendo-se levar em conta, dentre outros aspectos, o grupo no qual está inserido e fatores situacionais (MELO, 2004). De modo geral, houve êxito modesto na tentativa de identificar relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho de grupo.

Ressalta-se que o objetivo deste estudo parte dessa premissa, buscando avaliar se a liderança contribui para o desempenho do trabalho em equipe.

2.1.1.3 Teoria da Contingência

A teoria das contingências ou situacionais defende que o melhor estilo de liderança está sujeito a fatores relacionados ao ambiente de trabalho e aos membros do grupo. As teorias contingenciais referem-se à capacidade de adaptação do líder às circunstâncias situacionais. Delfino e Silva (2013, p. 97), identificam que “a era da contingência considera o comportamento, a personalidade e a influência do líder, e leva em conta também a situação”.

Para Bowditch e Buono (2006), as teorias contingenciais combinaram a abordagem dos traços com as teorias comportamentais para sugerir que os líderes eficazes são aqueles com capacidade de se adaptar de acordo com as exigências de certa situação ambiental, de um grupo específico ou dos seus próprios valores pessoais.

O sucesso de uma liderança eficaz necessita muito mais do que traços ou comportamentos específicos. Em síntese, o sucesso da liderança é algo que não se restringe ao isolamento de alguns traços ou comportamentos preferenciais, mas depende de como as

características do líder se ajustam às exigências da situação (STONER; FREEMAN, 1999; CUNHA ET AL. 2007); BOWDITCH; BUONO, 2006).

Nesse contexto, quatro teorias da contingência receberam maior ênfase da literatura: o Modelo de Fiedler, a Teoria da Troca entre líder e liderados, a Teoria da Meta e do Caminho e o Modelo da participação e liderança. Neste trabalho, no entanto, serão apresentados os aspectos principais de apenas dois desses modelos, o Modelo de Fiedler e a Teoria da Meta e do Caminho, visto que são mais referenciados na literatura (CUNHA, 2014; ROBBINS, 2009), e ainda, por estarem mais bem relacionados com o objetivo desta pesquisa. A ideia subjacente que se fundamenta nessas teorias é que o supervisor pode melhorar a motivação e a satisfação dos subordinados, proporcionando recompensas pelo bom desempenho e facilitando para eles atingirem suas metas. Supondo, dessa forma, que o desempenho do subordinado e sua satisfação no trabalho resultam da inter-relação de características situacionais, dos subordinados e o estilo de liderança do supervisor.

De acordo com o modelo de Fiedler, o desempenho eficaz do grupo varia de acordo com o ajuste entre o estilo do líder e o grau em que a situação propicia controle e influência ao líder (DUBRIN, 2008).

Fiedler busca relacionar os estilos de liderança voltados para tarefa e para o relacionamento com as três dimensões contingenciais (ou fatores situacionais de controle) identificadas em seus estudos que influenciam na favorabilidade de situação para um líder.

Dubrin (2008, p. 275) descreve-as em ordem de importância:

- a) Relações líder-membro: a extensão em que os membros do grupo aceitam e apoiam o seu líder
- b) Estrutura da tarefa: a extensão na qual o líder sabe exatamente o que fazer e com que grau de precisão e detalhe são definidas as tarefas a serem realizadas.
- c) Posição de poder: a medida na qual a organização provê ao líder os meios para recompensar e punir os membros do grupo e a autoridade formal apropriada para fazer com o que o trabalho seja realizado.

Para Fiedler, o sucesso do desempenho do grupo depende do estilo de liderança. Para esse propósito, ele elaborou o questionário do colega de trabalho menos preferido (LPC – Least Preferred Co-Worker), com 16 adjetivos opostos, como, por exemplo, *agradável versus desagradável*. Este questionário buscava mensurar se o estilo do gerente era mais orientado para a tarefa ou para as relações, quanto maior o LPC mais ele é orientado para as relações. Ao contrário, quanto menor a pontuação do LPC, o pesquisado (gerente) estaria interessado na produtividade; ou seja, o líder é orientado para as tarefas (ROBBINS, 2009).

Fiedler descobriu que os líderes com poder de recompensa e estruturados para as tarefas (autoritários) obterão resultados mais eficazes quando a situação lhes for favorável. Por exemplo, tarefas estruturadas e poder de posição forte. Já em situações menos favoráveis, ou seja, quando as tarefas não são estruturadas, mas a relação entre líder e subordinados são boas, o estilo mais eficaz é o orientado para relações (democrático).

O modelo que propôs Fiedler não obteve evidências suficientes para fundamentar as suas conclusões, haja vista, ele sofreu críticas por defender que os estilos de liderança são inflexíveis. E, portanto, ou os líderes se adequam a certa situação ou muda-se o cenário para se adequarem ao líder (BOWDITCH; BUONO, 2006; BRYMAN, 2004; BERGAMINI, 2008).

Já a Teoria do Caminho-Meta, desenvolvida por House (1971, apud WAGNER III; Hollenbeck, 2002), sustenta que o líder deve auxiliar seus liderados, fornecendo-lhes direção e ajuda, no intuito do alcance das metas e, também, proporcionar o equilíbrio entre as metas e os objetivos organizacionais. Agindo assim, o líder proporciona satisfação e motivação aos funcionários, ou seja, ele exerce um comportamento motivacional, resultando no melhor desempenho. Todavia, esse cenário exige que a tarefa não seja bem estruturada. Se, todavia, ela estiver bem clara e o líder oferecer explicações desnecessárias aos liderados que já possuem conhecimento para executá-la, isso poderá desmotivá-lo.

Este entendimento está em concordância com Bowditch e Buono (2006, p. 156) quando eles dizem:

[...] Se, porém o caminho para a meta já estiver claro, qualquer informação extra de esclarecimento poderá ser vista pelos funcionários como redundante e a satisfação com o líder irá diminuir. Assim, a consideração alta parece ser importante (ou seja, produz maior satisfação) quando os indivíduos estão trabalhando em tarefas rotineiras ou estruturadas, ao passo que a estrutura de iniciação é mais eficaz em situações de tarefas ambíguas.

A Teoria Caminho-Meta tem prognosticado, efetivamente, os resultados de várias estruturas de tarefas, como por exemplo, quando ela falar sobre o comportamento do líder diretivo que organiza o trabalho a ser executado e oferece meios para a execução da tarefa. De acordo com essa teoria, existem quatro comportamentos de liderança e cada um poderá ser efetivo dependendo da situação. Em conformidade com Robbins (2009), eles são descritos assim:

- **Líder diretivo** - Instrui os liderados quanto aos procedimentos da execução do trabalho e os esclarece naquilo que se espera deles.

- **Líder apoiador** - está atento às necessidades dos liderados.
- **Líder participativo** - envolve os funcionários no processo de tomada de decisões.
- **Líder orientado para a conquista** - como sempre espera o melhor desempenho do grupo, o líder que tem esse comportamento estabelece metas desafiadoras aos seus liderados.

Diferentemente da Teoria de Fiedler, a abordagem do Caminho-Meta admite que o líder pode ser flexível e que, dependendo da situação, pode mostrar qualquer um desses comportamentos ou todos, e assim, um estilo pode se alternar conforme a situação (BOWDITCH; BUONO, 2006; CUNHA; SILVA, 2010; ROBBINS, 2009). Este pensamento foi renovador na época, pois acreditavam que o líder atuava de uma única forma.

Apesar das evidências pesquisadas corroborarem, geralmente, com os fundamentos que a teoria propõe, existem resultados inconsistentes na pesquisa como, por exemplo, “a influência do lócus de controle dos subordinados, o nível e os determinantes de comprometimento com a meta e as complexidades das tarefas envolvidas” (BOWDITCH e BUONO, 2006, p. 156). Ainda assim, para este autor, essa teoria se mostra mais eficaz ao descrever os comportamentos entre líder e liderados do que as relações entre líder e pares.

Embora muitos autores ainda atribuam grande importância à abordagem contingencial e suas teorias, Bryman (2004) assegura que, provavelmente em função da inconsistência de vários resultados e problemas relacionados à mensuração de variáveis cruciais dos modelos, a utilização destes caiu em desuso gradual, mesmo com grande aceitação ainda existente no mundo organizacional.

Existe uma grande discussão em torno dos estilos de liderança serem fixos ou não, no entanto, existe uma grande possibilidade de que as pessoas tenham uma parte fixa, definida pela personalidade, e outra flexível, devido à habilidade de adaptação às situações novas, cada vez mais recorrente na atualidade (ROBBINS, 2006). Durante meio século as teorias de liderança estiveram mais focadas em determinadas temáticas, por exemplo: em perceber se a liderança é autocrática ou democrática.

No entanto, na década de 80, surge a abordagem da Nova Liderança, adotada, de acordo com Bryman (2004), para descrever um conjunto de abordagens sobre o tema que surgiram como uma das novas teorias de liderança construída e explicada com base em teorias que questionam as noções tradicionais sobre o tema. Dentro deste conjunto de estudo da abordagem da Nova Liderança, três são destacadas nesta pesquisa: a liderança carismática, a transacional, e a transformacional. Apesar de ainda poder citar outras teorias contemporâneas a respeito do conceito de liderança, o interesse se restringe à evolução do referencial histórico

e ao surgimento dessas três teorias, objeto desse trabalho. Assim, a seguir serão apresentados os conceitos e os principais focos dessas abordagens que serão o modelo de análise utilizado para a realização desta pesquisa.

2.1.2 Abordagens Teóricas da Nova Liderança

Os diversos estilos de liderança conhecidos na atualidade podem ser enquadrados nesta abordagem, também caracterizadas como teorias neocarismáticas ou teoria da gestão do sentido. Atualmente, os esforços de diversos autores e pesquisadores têm se concentrado, principalmente, nas abordagens da liderança transacional e da liderança transformacional.

Durante meio século as teorias de liderança estiveram muito focadas em determinadas temáticas, por exemplo: perceber se a liderança é autocrática ou democrática, se a tomada de decisão é diretiva ou participativa, se o foco é na tarefa ou nas pessoas, ou se os comportamentos são superficiais ou de consideração (Bass, 1990 apud Bryman, 2004).. Apesar de essas teorias tratarem temas comuns, Bryman (2004, p. 263) afirma, todavia, que há claras diferenças entre elas, sendo na verdade uma nova forma de conceituação da liderança que revela “um conceito de líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão”. Ainda, segundo Bryman (2004), esta abordagem se baseia, principalmente, na representação de líderes como gestores de significados. Ou seja, ele é percebido pelos liderados como alguém capaz de dar um alto significado e propósito ao trabalho e não impreterivelmente como um meio de influência para atingimento dos objetivos, base conceitual que as teorias anteriores se firmavam.

2.1.2.1 Liderança Carismática

Conforme o enfoque da liderança carismática, os seguidores fazem atribuições de capacidades heroicas ou extraordinárias à liderança quando eles observam certos comportamentos. A proposição essencial do período do carisma é que a liderança deve ser visionária, que deve transformar aqueles que veem a visão, e dar-lhes um sentido novo e mais forte de propósito e significado. O período do carisma inclui a teoria da liderança carismática, que é uma teoria abrangente, em que traços do líder, comportamentos, influência, e fatores situacionais combinam para aumentar a receptividade do subordinado aos apelos ideológicos Conger e Kanungo (1987) citado por (Dias, 2014).

Ainda conforme escreveu a autora (2014, p. 38).

Um dos primeiros aspectos essenciais para a compreensão desse modelo é o fato de os autores conceberem o carisma como uma dimensão perfeitamente observável, tal como eram as vertentes mais tradicionais do estudo da liderança (ex: consideração individual, valorização da tarefa, comportamentos autocráticos e democráticos).

A pesquisa tem dedicado muita atenção à procura das peculiaridades que diferenciam os líderes considerados carismáticos dos seus seguidores. Um dos estudos mais sólido é o desenvolvido por Conger e Kanungo (1987) citado por ROBBINS (2009) que afirma que os líderes carismáticos têm uma meta idealizada; têm um forte compromisso pessoal com sua meta; são percebidos como não convencionais; são assertivos e autoconfiantes; são percebidos mais como agentes de mudança radical do que como gerentes do status quo.

Bergamini (1982) relata que, quando se examina os diferentes líderes que deixaram marca na história da humanidade, destacam-se aqueles que conseguiram impor-se pelo seu fascínio pessoal e, por essa característica, foram denominados líderes carismáticos, como é o caso, por exemplo, de muitos líderes políticos e religiosos. E cita ainda que, havia poucas explicações sobre quais as características ou traços psicológicos explicariam o poder incontestável exercido pelos grandes nomes da história.

Com base na explicação de carisma, House (1977) foi o primeiro autor a apresentar um quadro teórico integrado com proposições testáveis para explicar o impacto psicológico dos líderes carismáticos nos seguidores. Ele propõe, como base do apelo carismático, a interação social que ocorre entre o líder e os seguidores. Mediante as exigências da missão, os líderes carismáticos incitam o poder, a afiliação e os motivos de realização com vista à concretização da visão. Ainda de acordo com o autor, este tipo de líder encerra elevadas expectativas em si próprio e nos seguidores e, ainda, mostram confiança no seu alcance. Os líderes carismáticos são vistos como corajosos e são percebidos como suas principais características pessoais, a autoconfiança, a assertividade pró-social e a convicção moral.

Conger (1989) citado por Bryman (2004, p. 264) dividiu a liderança carismática em quatro estágios:

- a) O líder carismático identifica oportunidades, necessidade de mudança e formula a visão;
- b) Comunica essa visão, auxiliando e acompanhando o entendimento desta pelos liderados;
- c) Constrói uma imagem de confiança para a visão;
- d) Ajuda os liderados a alcançarem a visão por meio da liderança pelo exemplo, dando poder aos mesmos.

O carisma é capaz de influenciar o relacionamento entre o líder e seu seguidor. Alguns líderes são capazes de convencer os seguidores da sua competência e lhes imputa uma visão futura positiva. Estes líderes adotam comportamentos que os fazem parecer criativos, inovadores, poderosos e confiáveis. De acordo com Bergamini (2008), a aceitação do modelo do líder carismático, bem como seu papel, é representada por seus valores e opiniões, tendo em vista à criação de uma percepção positiva perante os liderados. Ainda conforme a autora, os líderes carismáticos estão normalmente comprometidos em comportamentos relacionados à criação de uma impressão de competência e eficácia. A partir disto, há a tendência de confiança nas decisões tomadas pelo líder, possibilitando o aumento da aceitação e obediência incondicionais. Conseqüentemente, isto acaba resultando num maior envolvimento individual e coletivo, proporcionando maior comprometimento com os objetivos e, por conseguinte, melhor resultado organizacional.

Em concordância com Melo (2004), a liderança carismática pode não ser sempre necessária para alcançar altos níveis de desempenho do empregado. Pode ser mais apropriada quando a tarefa do seguidor tiver um componente ideológico. Líderes carismáticos podem tornar-se um passivo para a organização depois que a crise e a necessidade de mudança drástica acabam.

Apesar da importância da liderança carismática dentro da abordagem da Nova Liderança, segundo escreveu Bergamini (2008), os conceitos da liderança transacional e transformacional são os que mais se destacam e que apresentam maior aproximação com a realidade das organizações na atualidade. Atualmente, os estudiosos da temática liderança têm concentrado seus esforços e direcionado seu foco de pesquisas nas abordagens da liderança transacional e da liderança transformacional.

James MacGregor Burns (1978) foi um dos primeiros estudiosos a fornecer uma definição formal sobre a Nova Liderança. Ele propôs que o processo de liderança ocorre em uma das duas maneiras: transacional ou transformacional. E, também, que a interação entre líder-seguidor seja mediada por uma componente transacional, com base num valor de troca e uma componente de transformação, promovida pela motivação, pela moral e aspirações éticas do líder e dos seguidores. De acordo com Burns (1978, *apud* Dias, 2014, p.39):

[...] A liderança transacional é baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização. Líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos. Eles também tendem a se concentrar na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário e confiam demais em recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho. Em contraste, Burns (1978) caracteriza a liderança transformacional como um processo que motiva seguidores apelando aos ideais mais elevados e aos valores morais [...].

Conforme escreveu Silva (2006), os líderes transformacionais constroem vínculos tão fortes com seus seguidores que acabam por estimular nestes níveis motivacionais e de dignidade que não podem ser explicados por meio das tradicionais trocas instrumentais consideradas em teorias precedentes. A diferença entre os dois estilos está que os líderes transformacionais atuam na moral e no relacionamento com seus subordinados, fazendo que eles atuem de forma exemplar por uma questão pessoal, já os líderes transacionais atuam junto aos seus subordinados para a realização de tarefas incentivando atitudes em trocas materiais e organizacionais. Neste sentido não há como um líder ter as duas características, mas somente uma, pois são consideradas opostas.

Bass (1985), porém, quando citado em Silva (2006), sugere que os líderes podem valer-se de ambos os estilos dependendo da situação ao qual estão inseridos de tal forma que as características podem aparecer até de forma simultânea. Um ponto significativo a isso é o que mostra que os líderes transformacionais têm a capacidade de fazer com que seus seguidores tenham um desempenho extraordinário, sendo que quando um líder não alcança esta motivação na equipe está no patamar de líder transacional.

Santos (2012) em seu trabalho, menciona que no ano de 1985, Bernard Bass insere algumas modificações na Teoria de Burns (1978) e usa pela primeira vez o termo “transformacional” em vez de “transformador”, termo usado pela teoria inicial de Burns, propondo uma teoria integrativa da liderança organizacional. No entanto, Bass (1985) não compartilha da mesma conjectura de Burns de que a liderança transformacional e transacional representa os extremos opostos de um contínuo de comportamentos. Apesar da diferença dos conceitos, autores como Bass consideram que os melhores líderes possuem ambas as características e que elas se complementam na medida em que a primeira está orientada para as pessoas e a segunda para as tarefas. Dessa forma, ambas concorrem de forma diferente para a obtenção de desempenho e satisfação.

2.1.2.2 Liderança Transformacional

O conceito de liderança transformacional foi inicialmente introduzido pelo especialista em liderança James MacGregor Burns (1978). Ele se refere à liderança transformadora como é uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. E, além disso, o líder transformacional busca motivos potenciais nos seguidores e, ainda, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa na sua totalidade.

O resultado desse processo é o relacionamento de estímulo recíproco e a elevação que transforma os seguidores em líderes.

Para Bass (1985), os líderes transformacionais são agentes da mudança, encorajam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades. Entretanto, os líderes transacionais aclaram o papel e os requisitos da tarefa e proporcionam recompensas contingentes positivas e negativas de acordo com o êxito do desempenho dos liderados.

A liderança transformacional implica motivar as pessoas para irem além dos seus próprios interesses em benefício da equipe e da organização. Neste tipo de liderança, o líder pretende elevar e ampliar o interesse da sua equipe, gerar consciência e aceitação dos propósitos e missões do grupo e, também, persuadi-los a olharem além dos seus próprios interesses. Dias (2014, p.41) dá sustentação a esta afirmação quando diz que os líderes transformacionais “ajudam os seguidores a enxergarem a importância de ir além dos seus próprios interesses em prol da missão e visão do seu grupo e/ou organização”.

Conforme escreveu Cunha et al. (2007), esse tipo liderança consegue esses efeitos por três vias principais: (a) Torna os seguidores mais conscientes da importância dos objetivos; (b) Induz os subordinados a transcenderem os seus próprios interesses em prol da equipe ou da organização; (c) Ativa as suas necessidades de mais elevada ordem. Todavia, não existe, entre os estudiosos do assunto, consonância teórica nem empírica em torno deste assunto, salientando-se o fato de os dados também apontarem para os efeitos positivos da componente transacional - recompensa contingente. Existe, aliás, algum entendimento em torno da ideia que os líderes mais eficazes são, ao mesmo tempo, transacionais e transformacionais.

Para Varela (2012), o verdadeiro líder transformacional aumenta a consciência dos seus seguidores de que é necessário fazer bem e que isso é importante e eficaz e, também, ajuda a elevar nos colaboradores a necessidade de concretizações práticas e auto-formação e, além disso, nutre nos participantes uma elevada maturidade e moral.

Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos proativos: empenham-se em aperfeiçoar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, da equipe e da organização. Não se dão por satisfeitos por apenas alcançar o desempenho esperado, todavia convencem os liderados a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos.

Bergamini (1994, p. 110) descreve sobre a influência que o líder transformacional exerce nos seus seguidores ao mesmo tempo em que é influenciado:

Pela própria definição, o líder transformacional exemplifica com suas ações o verdadeiro modelo motivacional de relacionamento interpessoal. Supõe-se então que o líder eficaz conheça as autênticas necessidades dos seus seguidores, estando, assim, em condições de interferir com maior acerto ao facilitar a satisfação motivacional. A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele, [...].

Dias (2014) corrobora com esta afirmação quando diz que a liderança transformacional implica o desenvolvimento de uma relação mais estreita entre os líderes e seguidores, fundamentados na confiança. Ainda, de acordo com a autora, Bass e Avolio (1990) conduziram pesquisas que apontavam maior efetividade da liderança transformacional sobre a transacional, como: índices mais baixos de rotatividade, produtividade maior e maior satisfação dos liderados.

Em suma, conforme os autores, o processo de liderança deve integrar por um lado, o sentido de auto realização individual, bem como, o sentido de eficácia coletiva, motivando os colaboradores com vista a atingirem o envolvimento e o compromisso com a tarefa. A liderança transformacional envolve, fundamentalmente, a mudança dos valores, dos objetivos e das aspirações dos liderados, de forma que sejam intrinsecamente motivados para o bom desempenho no trabalho. A liderança transformacional aponta para elevados níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização.

2.1.2.3 Liderança Transacional

A liderança transacional tem como base a autoridade burocrática e a legitimidade dentro da organização. Líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas direcionadas para os objetivos. E, ainda, tendem a se concentrar na conclusão da tarefa e na disciplina do subordinado e acreditam demais em recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho (Burns, 1978). Corroborando com o autor, Maximiano (2005 p. 304) fala que “o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas”.

A ideia crucial que sustenta a liderança transacional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. Por isso, as necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas se os subordinados desenvolverem o esforço

necessário para realizar a tarefa. A liderança transacional remete à relação de troca entre o líder e os liderados para responder aos seus próprios interesses.

O termo transacional pressupõe uma troca econômica que leva ao comprometimento mútuo e é à base da confiança. Na liderança transacional, uma troca ocorre entre líder e o liderado. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existirá ligação perdurável entre as partes. Para Bergamini (1994), essa troca continua somente à medida que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. A autora ainda fala que, na maioria das vezes, a troca neste tipo de relação líder-liderado, propõe benefícios de caráter extrínseco, podendo ser, por exemplo, remuneração.

Líderes transacionais usam recompensa como sua fonte primária de poder. Os seguidores correspondem com a liderança quando a troca, ou outras palavras, a recompensa, está de acordo com suas necessidades. O relacionamento entre o líder e o seguidor é visto como uma série de trocas racionais que habilita cada um a alcançar suas metas (BERGAMINI, 1994). Ainda segundo a autora, o relacionamento continua desde que a recompensa seja interessante para o seguidor, e que tanto o seguidor quanto o líder percebam a transação como um meio de progredir em direção à sua meta pessoal.

Conforme escreveu Ghesti (2011), esse tipo de liderança trabalha de acordo com as normas preestabelecidas e é, de certa forma, previsível em suas ações e decisões. Seus objetivos estão associados à alta produtividade e ao alcance das metas definidas pela organização. Líderes que estão mais próximos a este estilo têm ações e decisões menos flexíveis e, além disso, têm condutas ou deficiência de agilidade social em momentos de mudança ou crise. Corroborando com o pensamento do autor, Burns (1978) escreveu que as habilidades do líder transacional são provavelmente mais efetivas em ambientes previsíveis e estáveis.

A chave de um estilo de liderança transacional é a troca entre o líder e o seguidor. Eles são influenciados um pelo outro de uma forma que ambas as partes recebam algo de valor. Desse modo, eles são mutuamente dependentes um do outro e as contribuições de cada lado são compreendidas e recompensadas reciprocamente. Dentre os atributos do líder transacional está o controle das tarefas, estabelecer e monitorar as metas, monitorar as recompensas dirigidas aos subordinados tornando claro o motivo delas ou das punições.

Para Bergamini (1994, p. 108-109)

Seguindo essa estratégia, o típico administrador consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui, habilitado, por ele, a oferecer vantagens. Trata-se, nesses casos, de uma transação pura e simples, envolvendo, na maioria das

vezes, benefícios de caráter extrínseco. O poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional, desaparecerá à medida que não for mais detentor da prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições.

Segundo Carrilho (2001), o líder transacional reconhece as necessidades dos seus seguidores do nível mais baixo da pirâmide da hierarquia de Maslow. E, por causa disso, estabelece a relação de forma que a satisfação dessas necessidades (por meio do pagamento mensal do vencimento) seja contingente ao cumprimento das expectativas dos chefes. Estes, ainda, tomam medidas coercivas, dirigem e ameaçam de modo a forçar os indivíduos a serem produtivos. Para o líder transacional as pessoas preferem ser dirigidas a responsáveis pelas suas próprias ações e decisões.

Líderes transacionais exibem comportamento associado com transações corretivas e construtivas (BENEVIDES, 2010, p. 35).

O estilo construtivo é marcado como recompensa contingente e o estilo corretivo é marcado por gerência por exceção. Um líder transacional mais ativo emprega tipicamente um estilo da recompensa contingente. A recompensa é contingente com base no objetivo acordado e compreendido pelas partes, visto que um líder transacional mais passivo tende a evitar a prática de ações corretivas, segundo a gerência por exceção, contanto que os objetivos sejam alcançados.

Para Bass e Avolio (1997) citados por Santos (2012), a *recompensa é contingente* se o liderado desempenhar o papel e as tarefas previamente determinadas. Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento recíproco, e, ainda, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado. Na sua forma corretiva, há um acompanhamento dos objetivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma estabelecida.

De forma consoante com os autores, Varela (2012) fala que o reforço de contingência é a utilização constante dos processos de reforço positivo ou negativo, enquanto instrumento privilegiado de motivação. E afirma que, por um lado, quando o subordinado cumpre com o combinado o líder recompensa-o e não impõe o reforço adverso e, por outro lado, quando tal não cumpre o que foi acertado, o líder aplica um reforço de contingência negativo. As recompensas de contingência podem tomar a forma de elogios, recomendações para o aumento do vencimento, bônus, promoções, honras, etc. Enquanto que, o reforço negativo resulta em formas de multas, suspensão sem pagamento, perda de suporte do líder, despromoção e outras perdas.

De acordo com Carrilho (2001), no processo de recompensa de contingência os líderes aplicam uma estratégia de ajustamento constante de recompensas e penalizações para manter ou melhorar um processo eficiente na organização. Numa linha idêntica, Rezende (2010) diz que a recompensa contingencial proporciona uma base para a liderança eficaz e que os líderes respondem conforme o desempenho dos colaboradores. Ainda, conforme a autora, uma grande quantidade do esforço, da eficácia, da inovação e da satisfação alcançada pela liderança transacional pode ser aumentada pela combinação com a liderança transformacional.

No gerenciamento por exceção, os líderes especificam padrões para conformidade que, no seu entendimento, representam desempenho eficiente, e, ainda, podem punir os seguidores por estarem fora destes padrões. Este tipo de liderança implica um monitoramento de perto por possíveis desvios, problemas e erros e, caso encontre, tomar ações corretivas o quanto antes após a ocorrência do fato (BENEVIDES, 2010).

De acordo com Carrilho (2001), no exercício de gestão por exceção, o líder só intervém quando as coisas não estão fluindo bem ou os níveis inicialmente acordados não estão sendo ou não serão atingidos. O autor propõe dois tipos de gestão por exceção: ativa e passiva. A forma ativa caracteriza o líder que procura desvios dos procedimentos corretos e que toma medidas quando ocorrem irregularidades enquanto a forma passiva caracteriza os líderes que agem apenas depois das irregularidades terem ocorrido.

Existem algumas limitações para a abordagem transacional. De acordo com Bass e Avolio (1997) citados por Santos (2012), a ineficácia na aplicação dos métodos transacionais é atribuída a fatores como a pressão do tempo, a qualidade dos métodos de avaliação, as dúvidas sobre a eficácia do reforço positivo, o desconforto em lidar com determinadas situações, bem como à falta de confiança ou de aptidões. Para os autores, a liderança transacional não é tão eficaz quando falta ao líder reputação ou recursos para outorgar de acordo com as necessidades do processo de recompensa. Os líderes transacionais que satisfazem as expectativas ganham a reputação de serem indivíduos que sabem reconhecer e recompensar os subordinados. Os que falham neste processo de recompensa mancham a sua reputação e, provavelmente, será difícil voltarem a ser percebidos como líderes transacionais eficazes.

2.1.2.4 Liderança Transformacional vs. Transacional

O diferencial entre os dois estilos de liderança está na forma de atuação dos líderes. Os transformacionais trabalham focados na moral e no relacionamento dos seus subordinados

fazendo com que eles atuem de forma exemplar por uma questão pessoal. No entanto, os líderes transacionais atuam junto aos seus subordinados motivando-os para a realização de tarefas, sendo assim, eles são incentivados a ter atitudes em troca de aspectos materiais e organizacionais. Neste sentido, no entendimento de Burns (1978), não há como um líder ter as duas características, mas apenas uma, pois elas são consideradas opostas.

Porém, no entendimento de Bass (1985), os líderes podem utilizar ambos os estilos dependendo da circunstância na qual estão envolvidos, e ainda, dependendo da situação, as duas características podem aparecer até de forma concomitante. Esse autor destaca também, que as lideranças transacionais e transformacionais não são excludentes, ao contrário, a liderança ideal é aquela que materializa os desejos dos seguidores e consegue organizar suas ações congruentemente com a finalidade de realizá-los sem desconsiderar os objetivos da organização. E essa liderança pode ser caracterizada tanto como o estilo transacional como o transformacional.

Robbins (2006) reitera que as lideranças transacionais e transformacionais não devem ser vistas como abordagens opostas, uma vez que a segunda é construída a partir das bases da primeira. Estudos de Bass et al, (2003) também evidenciam que a liderança transformacional se sobressai sobre a transacional tendo uma maior eficácia, produtividade e satisfação dos funcionários e menor rotatividade como consequência. Além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, busca satisfazer suas necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total (BERGAMINI, 1994).

Os dois processos não são antagônicos, mas complementares. Porém, a liderança transacional é, em geral, associada a níveis mais baixos de desempenho, em particular quando se faz uso da sua forma passiva, ou seja, na gestão passiva. Isto porque, segundo Bergamini (2008), na liderança transacional, a influência ocorre do líder para o liderado, enquanto na liderança transformacional ela flui simultaneamente nos dois sentidos, determinando vínculos mais consistentes em termos de trocas mais efetivas.

Em seu conceito sobre liderança transformacional, Bass (1985) citado por Benevides (2010) que o comportamento do líder transformacional seria mais eficaz durante tempos de mudança e turbulência no ambiente organizacional. Por outro lado, as habilidades do líder transacional são provavelmente mais eficientes em ambientes previsíveis e estáveis.

Por fim, o estilo de liderança *laissez-faire* caracteriza-se pelo fato do líder interferir pouco nas decisões do grupo, ou seja, sua participação é limitada, esclarecendo que pode fornecer as informações desde que seja solicitado. Esses líderes evitam esclarecer suas expectativas e resolver os conflitos que surgem entre os membros do grupo, como também

transferem sua autoridade para os liderados, abdicando de modo intencional do poder de tomar decisões, que são incumbidas aos liderados (DRUCKER, 2006; RIBEIRO, 2010).

Bass (1985) diz que o comportamento do estilo *Laissez-faire* é a vacância completa de liderança e que estes não líderes abdicam completamente de seu papel da liderança e se recusam a tomar decisões. E ainda, diz que o estilo de liderança *Laissez-faire* é o oposto do modelo de liderança transformacional, pois enquanto o primeiro tem como característica a ausência da liderança o último tem a forma completa da atuação do líder.

Neste estilo, os líderes, além de outorgar a maioria dos controles dos processos de tomadas de decisão aos seus seguidores, eles não oferecem *feedback*, direcionamento ou suporte para os mesmos. Para Benevides (2010), os líderes *Laissez-faire* defendem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e, por isso, podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e cumprir metas.

O que se pode concluir sobre as teorias de liderança relatadas neste estudo é que todos os trabalhos realizados pelos pesquisadores contribuíram para o desenvolvimento do constructo liderança de forma que uma teoria complementou a outra e, dessa forma, trouxe novos princípios e bases. Não obstante, ainda existem várias lacunas a serem preenchidas pelos estudiosos da temática liderança.

Em seguida, na procura de respostas à questão de pesquisa, o referencial teórico traz os conceitos e os principais fatores relacionados ao trabalho em equipe e os aspectos que impactam os constructos liderança e desempenho de equipes.

2.2 EQUIPES DE TRABALHO

Em busca de respostas à questão de pesquisa, o referencial teórico, a partir daqui, traz os conceitos e os principais fatores relacionados a equipes e ao trabalho em equipe.

De acordo com Bejarano (2006), a origem etimológica da palavra equipe vem da raiz da palavra francesa *équipe*, que é definida como a reunião de um determinado número de pessoas que se dedicam para a realização de uma tarefa ou trabalho. Ainda, equipe pode ser definida como um grupo de pessoas que realizam suas tarefas de forma independente, no entanto todos, em conjunto, são responsáveis pelos resultados.

Mello e Andrade (1999, p. 9) dizem que “as equipes existem desde a antiguidade quando os indivíduos perceberam as vantagens que teriam ao se organizarem em grupo para realizarem atividade de subsistência tais como a pesca, a caça e a coleta de frutas”. No âmbito organizacional o trabalho em equipe tem uma importância substancial, uma vez que cada

membro contribui com sua competência para atingir um objetivo comum. Concordando com este entendimento, Schermerhorn Jr. et al. (2005, p. 148) afirmam que “[...] há um trabalho de equipe quando os membros trabalham juntos, de modo que suas respectivas habilidades sejam utilizadas eficazmente para atingir um propósito comum”.

Diante dessa conjuntura, as instituições se organizam em equipes, designando um gestor ou líder para distribuir as tarefas. Dessa forma, o trabalho a ser realizado sai da individualidade e passa a ser um trabalho a ser realizado em conjunto, sendo de grande relevância para as organizações, visto que por meio deste modelo os resultados esperados são alcançados de forma mais ágil e eficaz. Sendo assim, Maxwell (2007, p. 18) diz que: nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho, em outras palavras grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe.

Os experimentos de Elton Mayo, em Hawthorne, realizado há mais de 60 anos, fizeram seus estudos sobre o conceito de grupos importante para as organizações. Não obstante, apesar da sua relevância, não existe ainda hoje um consenso na literatura sobre a distinção entre o conceito de equipes e grupos de trabalho.

Alguns autores assinalam a existência de diferenças conceituais entre grupos e equipes (MOSCOVICI, 1985; JONES; GEORGE, 2008; SOUZA; MONTEIRO; ELGUES, 2007; ROBBINS, 2009), enquanto outros não a percebem, por acreditar que ambos partem dos mesmos pressupostos, tratando-se apenas de uma mudança terminológica e não de elementos diferentes (ADLER; RODMAN, 2003; LOURENÇO, 2003).

Em contrapartida, para os que defendem a diferença conceitual, apesar dos grupos de trabalho estarem trabalhando em conjunto, cada indivíduo tem seu próprio objetivo a ser alcançado, e assim, não acreditam que exista entre os membros uma preocupação com o alcance dos propósitos estabelecidos em conjunto, pois cada um tem sua meta pessoal a ser alcançada.

Nas equipes de trabalho, todos trabalham visando o cumprimento das metas definidas, uma vez que todos são responsáveis pelo sucesso ou fracasso das mesmas. Portanto, este modelo não possui uma ênfase individualista.

Macêdo (2005) ratifica essa percepção quando diz que equipe é a união de pessoas que possuem identidade comum, manifestada por meio de comportamentos e atitudes, visando sempre o interesse geral. São indivíduos detentores de habilidades específicas e que realizam atividades em conjunto para atingir o objetivo.

Ainda, quanto à diferenciação entre grupos e equipes, Jones e George (2008, p.531) ressaltam que:

Um grupo pode ser definido como duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras para realizarem certas metas ou atenderem a certas necessidades. Enquanto, uma equipe é um grupo cujos membros trabalham intensamente uns com os outros para atingirem metas ou objetivos específicos comuns. As duas características que distinguem as equipes de grupos são a *intensidade* (grifo do autor) com a qual os membros da equipe trabalham juntos e a presença de *uma meta ou objetivo de equipe prioritário, específico* (grifo do autor).

Corroborando e completando esta definição, Oliveira (2009) afirma que as características pertencentes a uma equipe são a união de pessoas com diferentes habilidades, metas estabelecidas, com algum poder de decisão e que exercem funções variadas dentro da equipe. Os grupos de trabalhos, por sua vez, trocam informações para ajudar um determinado indivíduo a melhor realizar sua tarefa, porém sem a necessidade de acrescentar seu desempenho ao resto do grupo. Resumindo, equipe de trabalho tem em sua essência o comprometimento com a missão estabelecida, onde todos se empenham com a finalidade de atingir os resultados desejados.

Reis *et al.* (2005) propõem que as equipes são conjuntos de indivíduos reunidos com o objetivo explícito ou não de gerar sinergia com a pretensão de alcançar resultados melhores do que os obtidos por meio do somatório ou simples junção de resultados individuais. Assim sendo, fica claro, na visão do autor, que grupos e equipes são diferentes. Concordando com esta afirmação, Robbins (2006) afirma que grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto, enquanto uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Contudo, ainda segundo este autor, equipes são raras ainda nas organizações, embora ostentem essa denominação com frequência; já grupos existem em todas as organizações.

Com relação aos resultados que as organizações irão ter ao preferir equipes a grupos, Miura (2016) acredita que as equipes, além se tornarem tão populares hoje, são importantes para a organização devido a vários aspectos. Alguns desses pontos que dão maior relevância às equipes são devidos a sua maior flexibilidade, reagirem melhor às mudanças e facilitarem a participação dos trabalhadores nas decisões operacionais. Ainda segundo esta autora, essa é uma forma eficaz de os dirigentes promoverem a democratização em suas empresas e, assim, aumentarem a motivação dos seus funcionários.

Considerando que a organização tem um papel importante na formação e desempenho de equipes, Oliveira (2009) ressalta que o trabalho em equipe dentro da organização faz parte de uma medida de caráter estratégico e competitivo, sendo de responsabilidade do departamento de Recurso Humanos (RH) o fortalecimento deste comportamento. Portanto, é

imprescindível que todas as áreas funcionais da organização, principalmente O RH, promovam esse processo de conscientização e reconhecimento da importância das pessoas e sua interação no sucesso das organizações.

Enfim, a criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho é um fator fundamental nas organizações na busca de vantagens competitivas, uma vez que a interação entre as pessoas envolvidas pode se transformar na base de sustentação e elemento básico para o processo de desempenho diante das mudanças sempre constantes que acontecem no ambiente organizacional.

2.2.1 Desempenho de Equipes

Até aos anos de 1970, o termo desempenho era alusivo ao funcionamento de máquinas e equipamentos, sendo, portanto, percebido como um conjunto de características ou possibilidades de atuação. Nessa perspectiva, o desempenho humano também pode ser entendido como a aplicação de esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva. E ainda, o desempenho humano individual depende tanto do desempenho da organização, como dos processos e da equipe de trabalho (SOUZA et al., 2005).

A preocupação com a mensuração do desempenho iniciou-se juntamente com a revolução das relações de trabalho trazida por Frederick Taylor que pretendia avaliar o desempenho dos funcionários. No início da revolução da produtividade trazida pela administração científica, Taylor propôs a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal. Na época, isso foi considerado uma grande mudança na forma de produção e, também, de relacionamento entre os donos do capital (capitalistas) e a classe operária (proletariados). No entanto, de acordo com Barbosa (1996), ninguém imaginou a grande quantidade de problemas que estava surgindo devido a grande diferença entre medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente mensuradas, e de julgar, avaliar ou medir as produções humanas, visto que estas possuem características difíceis de serem avaliadas de forma objetiva. Ainda assim, durante um longo período de tempo e ainda hoje, em alguns lugares, desempenho está associado só à produtividade e/ou à quantidade de trabalho. No entanto, os Correios avaliam o desempenho desde a produtividade individual ao índice de qualidade ao cliente.

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas para a organização, pois ela pode manter e até aumentar a produtividade e, ainda, facilita o cumprimento de metas estratégicas. Para Bergamini e Beraldo (1988), a palavra desempenho significa ação, atuação,

comportamento. No momento em que se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação, está lhe atribuindo uma qualificação que pode ser resumida em desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou até mesmo ambos.

O desempenho dos funcionários nos Correios é medido pelo o IDO (Índice de Desempenho Operacional), que é um índice estratégico e, por essa razão, considerado uma importante sinalização do desempenho operacional da organização. Ele indica como está a área operacional com relação a uma meta planejada. O IDO provém de um conjunto de indicadores que medem o desempenho de uma Diretoria Regional ou de uma unidade de trabalho, como uma Agência de Correios e/ou uma Unidade de Distribuição, no conjunto de serviços da área operacional (UNICORREIOS, 2016).

Sendo assim, o IDO possibilita que seja garantida a qualidade dos processos operacionais dos Correios, visando atender as necessidades dos clientes internos e externo, com eficiência e eficácia. Neste sentido, as organizações estão cada vez mais dependentes do desempenho das equipes para atender as demandas dos seus clientes e, além disso, se relacionar bem com seus *stakeholders*. Bowditch e Buono (2006, p. 123) afirmam que:

À medida que o século XXI avança, torna-se cada vez mais claro que as organizações empresariais terão que continuar a focar mais o cliente e os *stakeholders* usando o talento dos empregados para criar, compartilhar utilizar a informação como parte de uma estratégia competitiva ampla. [...] Como parte dessa transição, as organizações estão passando por uma mudança estrutural significativa, desenvolvendo redes horizontais de equipes focadas em tarefas que conduzem a estruturas mais planas. A organização que disso resulta, a organização do século XXI, será cada vez mais dependente do desempenho da equipe, organizada em torno de processos, em vez de tarefas, e voltadas para as necessidades do cliente e pelas informações fornecidas pelo cliente.

Devido a relevância que o desempenho de equipes tem para as organizações, estas desenvolveram programas formais para avaliar melhor a eficácia do trabalho em equipes. Pontes (2005) diz que estes programas consistem em trazer dinamização no planejamento da organização e melhorar a sua produtividade; oferecer qualidade e maior satisfação aos seus clientes; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização; dar constante orientação sobre o desempenho das pessoas; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho e, ainda, identificar talentos em conjugação com a avaliação de potencial. Além disso, “uma equipe eficiente consegue tomar decisões mais corretas, agir mais rapidamente e resolver problemas de forma mais criativa do que qualquer grupo de pessoas talentosas que trabalham independentemente” (DONNELLON 2006, p. 6).

Desta forma, as equipes de trabalho constituem unidades de desempenho e sua implantação traz cada vez mais benefícios ao ambiente organizacional. Segundo Donnellon (2006, p. 7) as vantagens de trabalhar com equipes são:

- a) Melhor desempenho, a partir de uma base mais ampla de conhecimentos e experiência;
- b) Maior criatividade, uma perspectiva mais aberta e maior eficiência na abordagem aos problemas;
- c) A disposição para reagir às mudanças e assumir riscos;
- d) A responsabilidade partilhada, em relação às tarefas, e o compromisso comum, em relação aos objetivos;
- e) A delegação mais eficiente das diversas tarefas;
- f) Um ambiente mais estimulante e motivador para todos os membros da equipe.

Percebe-se a necessidade de envolvimento e comprometimento de todo corpo funcional num trabalho conjunto e integrado que favoreça a geração de sinergia. Nessa concepção, desponta a importância que tem o trabalho em equipe como resposta à exigência em melhorar o desempenho num esforço coordenado.

Corroborando com isso, os autores Silva e Silva (2012) dizem que o comprometimento entre os membros e o empenho com o crescimento e o sucesso uns dos outros, resulta em mais união, confiança e conseqüentemente mais sinergia, maximizando, assim os resultados. Ainda segundo os autores, para uma equipe atingir o alto desempenho são necessárias metas elevadas, bem como o compromisso com o desenvolvimento das competências da equipe. Dessa maneira, todos os integrantes podem partilhar um alto nível de desempenho.

Os Correios elencam, na sua visão, alguns pontos que uma equipe de alto desempenho possui: a) tem objetivos comuns, assumidos individualmente; b) aceita papéis diferenciados, cada um fazendo sua parte e contribuindo para o coletivo; c) precisa de espaço autônomo, dando vazão à liberdade; d) resolve os conflitos e problemas expondo, discutindo e esclarecendo; e) sabe ouvir, aceita críticas e procura sempre melhorar; f) integra-se com outros times na busca de conhecimento e apoio; g) é motivada, coesa e organizada em torno dos objetivos traçados; h) não alimenta a falta de confiança; i) aceita conflitos (UNICORREIOS, 2016).

Tanto a organização como as pessoas precisam ter o mesmo ponto de vista, conhecendo não somente as vantagens como também os obstáculos que aparecerão, pois o processo é dinâmico e cheio de surpresas. Porém, quando todos aceitarem e enxergarem os benefícios de uma visão compartilhada, a partir desse momento estarão comprometidos em alcançá-la. Sendo assim, o trabalho em equipe, como falado anteriormente, não diz respeito

somente a realizar as tarefas, mas concretizá-las conjuntamente e de forma eficaz, assumindo a responsabilidade, os riscos e mudanças, se for preciso. Pois, o processo é dinâmico e as mudanças deverão acontecer para que os resultados também apareçam.

Dessa forma, considerando os objetivos desta pesquisa, na próxima seção serão abordados alguns conceitos e pesquisas que trabalharam os constructos liderança e desempenho de equipes, objetivando explicitar melhor as possibilidades de interação entre essas variáveis.

2.3 LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES

Apesar da grande quantidade de pesquisas e estudos relacionados ao constructo liderança e desempenho de equipes, esta ainda é uma temática de difícil controle para as organizações, pois mesmo ao reconhecer que um líder pode ter o potencial de aumentar o desempenho de sua equipe, de modo geral, não há incentivo à liberdade de atos de liderança e, ainda, as organizações preferem pessoas com maior potencial de gerência à de liderança.

Muitos são os desafios, metas e objetivos das organizações em busca de se destacar em um mercado competitivo. Dentre os quais, destaca-se a necessidade de se ter um líder capaz de influenciar e levar sua equipe à obtenção de resultados. Por isso, as organizações precisam de pessoas capazes de desempenhar bem a tarefa de um líder dentro de uma equipe para o alcance dos seus objetivos. Um líder tem como principal meta interpretar os objetivos almejados pela empresa e estabelecer os meios de alcançá-los da melhor maneira possível. Todo líder precisa ter objetivos claros e saber onde está e aonde quer chegar.

Tendo em vista o contexto em que um líder atua, é possível avaliar o impacto do seu estilo no desempenho tanto em nível individual quanto em nível de equipe. Geralmente, a unidade tradicional de avaliação em uma organização é o indivíduo. No entanto, nesta pesquisa realizada, foi mensurado apenas o nível de desempenho de equipes, pois cada vez mais o foco está na equipe tendo em vista melhores resultados para o cumprimento de metas.

Dessa forma, o desempenho organizacional demanda um esforço de equipe e o seu sucesso depende da capacidade de um indivíduo em gerir pessoas. Em seu trabalho, Dias (2015, p. 209) fala com clareza quando diz:

[...] a liderança exerce um papel fundamental, tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação; na geração de ideias e reflexão da equipe que, por sua vez, promove a inovação. Além disso, pode impactar na comunicação, gestão de conflitos, coesão e confiança da equipe. Tudo isso, conseqüentemente, gerará efeitos no próprio desempenho da equipe, sendo importante analisar a dinâmica da díade líder-liderado

de forma a identificar o estilo de liderança mais eficaz para melhorar esse desempenho.

Percebe-se que, equipes que possuem um desempenho eficaz, promovem vantagem competitiva e agregam valor à organização. O desempenho é consequência da maximização do potencial de cada membro da equipe e das competências e capacidade de se adaptar ao ambiente onde estão inseridos. O papel do líder é essencial para que a equipe se desenvolva e alcance o alto desempenho, todavia se os resultados não forem continuamente avaliados a equipe não saberá em que estágio de desenvolvimento se encontra e nem as medidas para melhorar. Pontes (2005) acrescenta que a avaliação de desempenho é uma das principais funções gerenciais dos líderes, uma vez que eles respondem pelos papéis de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho.

A capacidade de desenvolver equipes eficazes é outra habilidade gerencial fundamental em qualquer líder; do mesmo modo que a capacidade de contribuir positivamente para o desempenho da equipe é uma habilidade fundamental para qualquer liderado.

Segundo Bergamini (2008), tendo em vista o ambiente competitivo do meio organizacional, a liderança tem a grande responsabilidade de propiciar um ambiente interno com capacidade para a promoção do comprometimento necessário para o alto desempenho. Isto deve ocorrer, segundo a autora, dentro de um contexto em que se possa obter a máxima eficiência deste desempenho esperado, respondendo, portanto, de forma rápida e adequada às mudanças e exigências do ambiente onde ela se encontra.

Schermerhorn Jr. et al. (2005) complementam e dizem que existem alguns pontos importantes para que um líder possa formar equipes de alto desempenho:

- a) Comunicar os padrões de alto desempenho esperados pela organização;
- b) Criar um senso de urgência em todos os membros da equipe;
- c) Certificar-se de que os membros têm as habilidades corretas e que estão alocados nas suas respectivas especialidades;
- d) Estabelecer regras claras de comportamento individual e coletivo;
- e) Ser sempre o exemplo do comportamento esperado;
- f) Encontrar formas de obter sucesso inicial, dando ainda mais estímulo ao grupo para o alcance de novos objetivos;
- g) Introduzir constantemente novos fatos e informações;
- h) Criar a integração e sinergia necessárias para o desenvolvimento das atividades;

i) Dar *feedback* continuamente e recompensar o alto desempenho.

Saber liderar as equipes se faz imperativo, pois isso facilita as decisões, promove a democratização e amplia os níveis de motivação dos colaboradores. Por isso, a liderança é capaz de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa exija da equipe uma alta performance. Os líderes eficazes estabelecem um relacionamento de cooperação com os subordinados que se caracteriza por altos níveis de confiança mútua e lealdade.

Ao longo das últimas décadas, verifica-se a existência de pesquisas que buscaram relacionar estilos de liderança e desempenho dos liderados. A seguir, estudos esclarecem a relação positiva entre os estilos de liderança, das teorias consideradas como as novas abordagens sobre o construto, e desempenho. Em geral, há evidências mostrando que as relações positivas entre liderança transformacional, um dos estilos de liderança da nova abordagem, e desempenho são mais fortes que as relações entre liderança transacional (outro estilo de liderança da nova abordagem) e desempenho (ARAÚJO, 2014).

Zhu, Chew e Spangler (2005) citados por Araújo (2014), com a finalidade de verificar os impactos da liderança nos resultados organizacionais, e ainda, se contribuíam para o alcance de vantagem competitiva, realizaram um estudo cuja amostra foi de 1.050 executivos de RH (Recursos Humanos) e CEOs (Chief Executive Officer) de empresas selecionadas e extraídas da listagem Singapore Exchange. Os resultados deste trabalho indicaram que a liderança é de suma importância para o desempenho organizacional e que há alcance de vantagem competitiva, verificando ainda, que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional com os resultados organizacionais.

O resultado do trabalho de Roldan *et. Al* (2013), sugere que:

[...] o estilo de liderança transformacional é o que mais contribui para a melhoria dos fatores derivados da ação direta do líder, como também, para a melhoria do resultado das equipes de telejornalismo quanto à produtividade, criatividade e gerenciamento do conhecimento. Em especial, a análise qualitativa revelou que a liderança transformacional está mais relacionada com a promoção dos seguintes fatores: clima; resiliência; ideias próprias; ativação em rede; e aprendizado vindo da experiência. Por sua vez, demonstrou ainda que a liderança transacional está mais relacionada com os fatores plataforma de entendimento e visão compartilhada.

A partir dos resultados dos trabalhos apresentados e da revisão de autores pertinentes à relação entre estilos de liderança das novas abordagens e desempenho, os estudos têm apontado que o estilo transformacional exerce uma maior influência no desempenho individual e no desempenho de equipes.

Esta pesquisa tem a pretensão de investigar o estilo de liderança predominante dos líderes das agências em estudo e verificar se realmente a liderança transformacional condiz com os maiores índices de desempenho da equipe, confirmando, assim, com o resultado das pesquisas de Araújo (2014); Zhu, Chew e Spangler (2005) e Roldan *et. Al* (2013), ou se são os estilos de liderança transacional e laissez-faire que têm relações positivas mais fortes no desempenho das equipes.

A fim de alcançar os objetivos apresentados nesta pesquisa, a seção seguinte apresenta a descrição do método escolhido para este estudo, onde também são explicitados o universo e amostra da pesquisa, os instrumentos e a forma de coleta de dados, além dos procedimentos de análise. Posteriormente, apresentam-se os resultados obtidos, assim como as respectivas discussões e conclusões.

3 METODOLOGIA

Esta seção trata do caminho para a busca dos objetivos da pesquisa e, também, os métodos científicos aplicados para a sua finalidade.

De acordo com Gil (2008, p.8), “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Nesse entendimento, a metodologia busca orientar os trabalhos científicos quanto ao tipo de pesquisa que será feita, qual população será investigada, quais instrumentos de coleta de dados serão usados e como esses dados serão tratados. A seguir, esses procedimentos são explicitados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Na classificação do tipo de pesquisa, Vergara (2003) propõe que as investigações são classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Para Gil (2008), a pesquisa pode ser classificada quanto: a natureza da pesquisa, a abordagem do problema, a realização dos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Quanto aos fins, esta pesquisa se configura como uma pesquisa exploratória e descritiva, visto que o seu objetivo é expor as características de determinado fenômeno ou população.

Quanto aos meios de investigação, ela se configura como estudo de caso, visto que envolve profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008). No intuito de verificar os índices de desempenho da equipe, serão considerados e analisados, também, os relatórios anuais de competência e desempenho de equipes realizados pela empresa, assim utilizando-se também da pesquisa documental. Gil (2008) explica que a pesquisa documental utiliza-se de materiais que ainda não receberam um tratamento, realizado por meio de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Ressalta-se ainda que, esses materiais podem ser primários, ou seja, que ainda não foram analisados, como: documentos oficiais, cartas, contratos etc., como também podem ser secundários que, neste caso, de alguma forma já foram analisados, exemplo: relatórios de pesquisa, relatórios de empresa etc.

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa, pois ela tem o objetivo de quantificar, ou traduzir em números as informações coletadas e, em seguida, tratá-las para se chegar a

uma conclusão do estudo. Essa abordagem para a coleta dos dados é muito usada quando se tem questões de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos (HAIR JR et al, 2005). Collis e Hussey (2005) ratificam esse entendimento ao dizer que a pesquisa quantitativa tem o seu foco na mensuração de fenômenos, que envolvem a coleta e análise dos dados numéricos e o uso de testes estatísticos. Nesta pesquisa, justifica-se a adoção do método quantitativo por utilizar-se o Questionário de Liderança Multifator (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (1997), que se trata de um modelo teórico, não somente bem definido, mas também validado de forma sucessiva por especialistas em liderança e fortemente indicativo do desempenho do líder.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa foi constituído por funcionários da ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos) que fazem parte das Agências de Sousa e Cajazeiras/PB. A pesquisa foi aplicado nas agências das duas cidades, por isso, em quantitativo o universo da pesquisa era composto de 44 funcionários. Para efeito de simplificação, as duas empresas serão abordadas como AC (Agência de Correios) Sousa e AC Cajazeiras.

A pesquisa teve a intenção de alcançar todos os funcionários das duas agências que são influenciados diretamente pelos líderes, sendo 24 funcionários da AC Sousa e 20 funcionários da AC Cajazeiras. No entanto, devido às questões de acessibilidade aos respondentes, apenas 22 funcionários da AC Sousa conseguiram preencher o questionário, pois havia um funcionário de férias e um outro estava de licença médica.

Desta forma, um total de 42 pessoas respondeu ao questionário para a pesquisa em questão, constituindo assim uma taxa de retorno de 95%, referente a 22 colaboradores de Sousa e 20 de Cajazeiras.

As cidades selecionadas para a aplicação desta pesquisa estão localizadas na região do Sertão da Paraíba e têm suas principais características resumidas no quadro 2 abaixo (IBGE, 2017):

INFORMAÇÕES	SOUSA	CAJAZEIRAS
PIB per capita a preços correntes - 2014	13.537,32 reais	14.834,31 reais
População estimada 2016	69.196	61.816
Área da unidade territorial 2015 (km ²)	738,547	565,899
Densidade demográfica 2010 (hab./km ²)	89,10	103,28

Quadro 2 - Informações Estatísticas das Cidades
Fonte: Adaptado de IBGE (2017)

As agências das cidades citadas no quadro 2 foram escolhidas para a realização da pesquisa por serem de grande relevância para a região e, ainda, por questão de acessibilidade já que são próximas e de fácil acesso as informações necessárias para esta pesquisa.

Universo e amostra para Gil (2008, p. 89), “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Sendo assim, as pessoas que fizeram parte desta pesquisa foram os colaboradores que atuam nos setores operacionais da ECT, no intuito de conhecer sua percepção com relação à atuação dos seus líderes.

3.2.1 Caracterização da Empresa

A ECT está sediada em Brasília, possui cerca de 120 mil funcionários em todo o Brasil. Tem na sua missão oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras (ECT, 2016).

Para cumprir tal missão, a ECT está estruturada em uma Administração Central — AC, com sede em Brasília e 28 Diretorias Regionais — DR's, sendo que, dentre estas está a Diretoria Regional da Paraíba com sede administrativa localizada em João Pessoa, sendo dividida em Gerências (Unidades). Os Correios, como a organização é mais conhecida, contam com um efetivo próprio de empregados de 117.407 funcionários, sendo que destes, 1.521 estão lotados na DR da Paraíba (ECT, 2016).

A seguir, na tabela 1, apresenta-se a distribuição de cargos e atividades do efetivo da ECT em todo Brasil.

Tabela 1 - Distribuição de Cargos

Cargos	Quantidade	%
<u>Cargo de Agente de Correios:</u>		
Ativ. Atendente Comercial	26.318	22,42%
Ativ. Carteiro	59.718	50,86%
Ativ. Operador de Triagem e Transbordo	13.738	11,70%
Outros cargos	17.631	15,02%
Total	117.405	100,00%

Fonte: Adaptada de ECT (2017)

O ingresso de pessoal no quadro permanente da empresa se dá por meio de concurso público, conforme legislação vigente, submetidos às regras de trabalho da CLT, apesar de ser constituída por capital exclusivamente público, com o objetivo de exploração de atividade

econômica. A empresa adota o modelo tecnoburocrático de gestão, ou seja, está condicionada às normas e aos limites a legislação vigente fixou para suas atividades.

O plano de desenvolvimento funcional dos empregados, ou seja, a dinâmica da movimentação e do desenvolvimento funcional e salarial deles está baseada no Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) vigente e implantado em 1º/7/2008. O plano contempla, dentre outros aspectos, a arquitetura de carreiras que é constituída por carreiras de nível médio, de nível superior e de cargos específicos. No entanto, este trabalho deu ênfase apenas à carreira de nível médio, visto que, de acordo com o foco da pesquisa, os funcionários que compõem a amostragem desta pesquisa se enquadram neste nível.

Na figura 2 a seguir, está detalhada a arquitetura de carreiras do nível médio. Os cargos desta carreira estão desdobrados em atividades, ensejando à empresa melhor gerenciamento da sua força de trabalho e assegurando ao empregado, a possibilidade de planejamento de sua carreira.

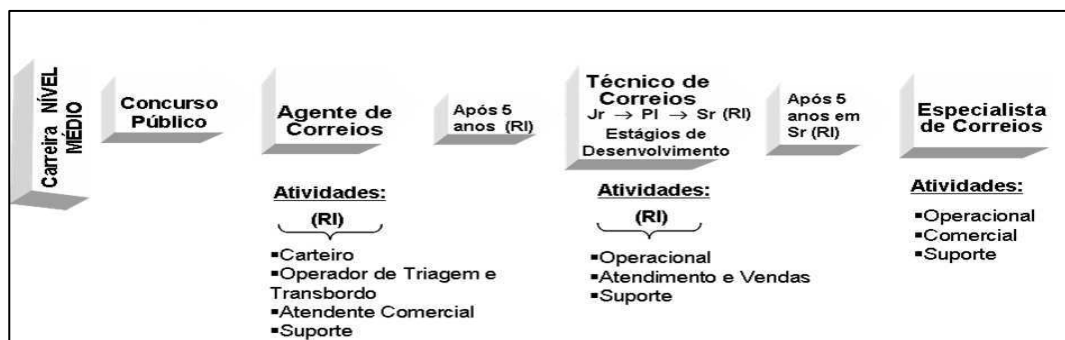


Figura 2: Arquitetura de carreira do nível médio
Fonte: ECT (2017)

As Diretrizes para desenvolvimento na carreira far-se-á mediante as seguintes modalidades de evolução funcional e/ou salarial do empregado:

I. Promoção vertical:

- Promoção vertical por mudança de cargo;
- Promoção vertical por mudança de estágio de desenvolvimento.

II. Promoção horizontal:

- Promoção horizontal por mérito;
- Promoção horizontal por antiguidade;
- Promoção horizontal por mudança de atividade

III. Reclassificação.

O desenvolvimento na promoção vertical ocorre por meio da movimentação do empregado de um cargo para outro, dentro da mesma carreira e de um estágio de desenvolvimento para outro de Junior (Jr) para Pleno (Pl), de Pl para Sênior (Sr) e deste para Máster (Mr), dentro do mesmo cargo, com evolução funcional e/ou salarial. Já a promoção horizontal é a evolução salarial do empregado, sem mudança de cargo, ensejando na concessão de referência salarial por mérito e antiguidade, observando-se a faixa salarial do cargo que ocupa. A reclassificação ocorre somente por meio da participação e aprovação do empregado em concurso público, alterando sua situação salarial e/ou funcional para cargo de outra carreira ou para o mesmo cargo, sendo que em outra atividade ou especialidade (ECT, PCCS, 2014).

Essa prática é denominada na empresa como Recrutamento Interno - RI, tem como objetivo valorizar e atrair pessoas qualificadas dentro da empresa. Permite a participação dos colaboradores em processos de escolha para determinadas funções previstas em manual interno, estimulando assim os empregados a se aperfeiçoarem devido à possibilidade de crescimento e proporcionando a igualdade de tratamento.

Além do atendimento dos requisitos e critérios específicos das modalidades: promoção vertical por mudança de cargo, promoção vertical por mudança de estágio de desenvolvimento e promoção horizontal por mudança de atividade, exceto para a reclassificação, devem ser atendidos também os seguintes critérios para desenvolvimento na carreira:

- a) Não ter sofrido sanção disciplinar nos 24 (vinte e quatro) meses anteriores à data de abertura de inscrição para Recrutamento Interno, excetuando-se a advertência verbal e por escrito;
- b) Não ter sido responsabilizado em procedimento administrativo de apuração de irregularidades ou processo de sindicância nos 24 (vinte e quatro) meses anteriores à data de abertura de inscrição para Recrutamento Interno.
- c) Ter sido avaliado como desempenho qualificado no GCR.

A mudança de atividade se dará sempre na carreira de nível médio, dentro do mesmo cargo, com exceção do cargo de Especialista de Correios, mediante Recrutamento Interno, desde que haja vaga, que o empregado interessado tenha o tempo mínimo de 3 (três) anos de efetivo exercício na atividade atual e que atenda aos demais requisitos exigidos para a nova atividade. Na efetivação da movimentação deverá ser assinada pelo empregado a Alteração de Contrato de Trabalho (ECT, PCCS, 2014).

Dentre os participantes da pesquisa existem respondentes com funções diferentes como carteiros, atendentes comerciais e operadores de transbordo, porém todos ocupam o mesmo cargo: agente de correios. Os atendentes comerciais estão diretamente subordinados ao gerente da sua respectiva agência de atendimento. Já os carteiros e os OTTs (operadores de transbordo e transportes) estão diretamente subordinados aos supervisores das suas respectivas unidades de distribuição. No entanto, para simplificar a sua estrutura organizacional, a ECT trata a junção de agência de atendimento e unidade de distribuição como uma única unidade, denominada de Agência de Correios. Sendo assim, este trabalho tratou como objeto de estudo a Agência de Correios, ou seja, a integração da agência de atendimento com a unidade de distribuição.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O objetivo desta seção é descrever como foram coletados e operacionalizados os dados referentes à pesquisa. Marconi e Lakatos (2010, p. 149) lembram que essa é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Ainda segundo o autor, são vários os instrumentos que podem ser usados para a coleta, pois sua escolha varia de acordo com o tipo de investigação ou das circunstâncias.

3.3.1 Aplicação do Questionário

Na etapa que contempla o trabalho de campo, almejou-se reunir um conjunto de informações a partir dos instrumentos de coleta de dados: aplicação de questionário e análise documental. Para Gil (2008), questionário é uma técnica de investigação que tem em sua composição um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com a finalidade de obter informações.

O questionário (ver anexo 1) foi desenvolvido com base em perguntas que analisaram as percepções dos funcionários sobre a atuação da liderança no ambiente de trabalho, o seu papel como desenvolvedor de equipes eficazes e, também, como os liderados enxergam suas ações e decisões no processo de trabalho. Para a coleta de dados o questionário foi estruturado em duas partes:

1. Estilos de Liderança
2. Dados Pessoais e Funcionais.

Na parte 1, para identificação dos estilos de liderança, foi utilizado o Questionário de Liderança Multifator (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (1997), que possui 21 perguntas voltadas a mensuração de comportamentos de liderança. Este instrumento tem sido muito utilizado e validado por pesquisadores em liderança, sendo um indicativo eficaz do desempenho do líder (DIAS, 2014). Este questionário define medidas de estilos de liderança e comportamentos que variam da liderança transacional para a liderança transformacional, incluindo a liderança *laissez-faire*. O instrumento foi validado por Dias (2014), e a partir de análise fatorial, identificou quatro fatores como característicos da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada). Dois fatores foram definidos como características de liderança transacional (recompensa contingente e administração pela exceção). Um fator foi descrito como não liderança (*laissez-faire*).

A confiabilidade do MLQ para cada fator de liderança é de faixas de 0,74-0,91 de acordo com Dias (2014). O MLQ é o instrumento mais usado para avaliar estilos de liderança (KIRKBRIDE, 2006), sendo ainda considerada a melhor medida validada de liderança transformacional e transacional (ÖZARALLI, 2003). Além de medir estilos de liderança, o MLQ permite medir a eficiência dos resultados dos estilos de liderança no que tange à percepção dos respondentes quanto a esforço extra, eficiência e satisfação. Seu nível de confiabilidade é considerado bom entre os pesquisadores, e em uma revisão sobre pesquisas em liderança realizada por Delfino, Silva e Rohde (2010), foi identificado que tal instrumento de coleta de dados foi um dos mais utilizados pelos pesquisadores.

A seguir, no Quadro 3, é mostrado a correspondência de cada fator dos estilos de liderança com a numeração das assertivas do questionário, que nessa primeira parte analisa as percepções dos funcionários quanto ao estilo de liderança mais presente nos gestores no ambiente de trabalho. Utilizou-se uma escala que medisse o grau de percepção e oferecesse um indicador para essa análise no ambiente estudado. Essa escala do instrumento permite medir a frequência do comportamento e característica do superior hierárquico e associá-las a um dos três estilos de liderança: Transacional, Transformacional, e a *Laissez-Faire*.

Estilo de Liderança	Fator	Perguntas Relacionadas
Transformacional	Influência Idealizada	1, 8 e 15
	Motivação Inspiradora	2, 9 e 16
	Estímulo Intelectual	3, 10 e 17
	Consideração Individualizada	4, 11 e 18
Transacional	Recompensa Contingente	5, 12 e 19
	Administração pela Exceção	6, 13 e 20
<i>Laissez-faire</i>	<i>Laissez-faire</i>	7, 14 e 21

Quadro 3 - Estilos de liderança e fatores correspondentes às questões do MLQ.

Fonte: Dias (2014)

A escala utilizada do questionário é a existente no próprio MLQ, conforme o Anexo 1, onde é atribuído um número a cada resposta, que corresponde a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. O somatório das pontuações obtidas para cada afirmação pode ser dada pela pontuação total da atitude ou percepção de cada respondente. Para cada nível da escala foi atribuído um valor numérico com cinco itens de variações: onde nunca, correspondente a 0 ponto; raramente, correspondente a 1 ponto; às vezes, correspondente a 2 pontos; frequentemente, correspondente a 3 pontos; e sempre, correspondente a 4 pontos.

No intuito de certificar-se sobre a clareza e a coerência das proposições do questionário com o objetivo do estudo foi realizado um pré-teste com dois funcionários (carteiros, ambos do gênero masculino), sendo um de cada Agência em estudo. Os questionários foram enviados via e-mails aos funcionários e, após o recolhimento do material pelo pesquisador, foi realizada pequena discussão sobre o objetivo da pesquisa e o entendimento das perguntas elaboradas no questionário. Por não serem relatadas dúvidas ou sugestões de modificação ao questionário, este não sofreu alterações após a realização do pré-teste.

O processo de coleta de dados foi realizado diretamente pelo pesquisador, durante o mês de dezembro de 2016, mais precisamente entre os dias 23 e 30. Sendo planejado para ocorrer em duas etapas: a primeira, com a análise documental dos dados da organização disponibilizada nos relatórios anuais de resultados e relatórios operacionais e avaliação do acompanhamento dos resultados individual e por equipe; e a segunda, com a aplicação do questionário de pesquisa. Foram realizadas reuniões com os gerentes e supervisores de operação. Na ocasião, a metodologia a ser aplicada e a forma de tratamento dos dados foi apresentada.

O questionário, ver anexo 1, que contém uma breve explicação inicial, e o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido foram entregues pessoalmente pelo pesquisador a cada respondente. Não houve recusa ou formulário não devolvido por quaisquer dos funcionários participantes da pesquisa.

A segunda parte do questionário foi composta por perguntas referentes a dados pessoais e dados funcionais dos respondentes como, por exemplo, gênero, idade, estado civil, quantidades de filhos, grau de escolaridade e tempo em que trabalha na agência.

3.3.2 Procedimentos de Coleta de Dados Documental

Ainda referente à coleta dos dados, foram considerados e analisados os relatórios anuais de competência e desempenho de equipes. Esses relatórios são gerados por várias ferramentas que medem o desempenho dos funcionários nos Correios. Este trabalho usará a ferramenta IDO (Índice de Desempenho Operacional). Trata-se de um índice estratégico e, por essa razão, considerado uma importante sinalização do desempenho operacional dos Correios. Ele indica como está a área operacional da empresa com relação a uma meta planejada. O IDO provém de um conjunto de indicadores que medem o desempenho de uma Diretoria Regional ou de uma unidade de trabalho, como uma Agência de Correios e/ou uma Unidade de Distribuição, no conjunto de serviços da área operacional (UNICORREIOS, 2016).

O IDO é uma ferramenta de avaliação de desempenho estritamente gerencial, onde por meio da utilização adequada é possível ao gestor acompanhar os resultados definidos para a sua unidade, bem como promover o desenvolvimento individual de seu colaborador e conseqüentemente de sua equipe. Sendo assim, o IDO possibilita que seja garantida a qualidade dos processos operacionais dos Correios, visando atender as necessidades dos clientes internos e externos, com eficiência e eficácia.

Dentro da ferramenta de desempenho IDO existem vários indicadores que a ajudam a avaliar e gerenciar melhor o desempenho individual e por equipes. Dentre eles estão o GCR (Gerenciamento de Competências e Resultados), o IDC (Indicador Desempenho Comercial) e o IOP (Índice de Avaliação Operacional). Para melhor entendimento da ferramenta de desempenho IDO, a figura 3, a seguir, descreve como é a sua estrutura.

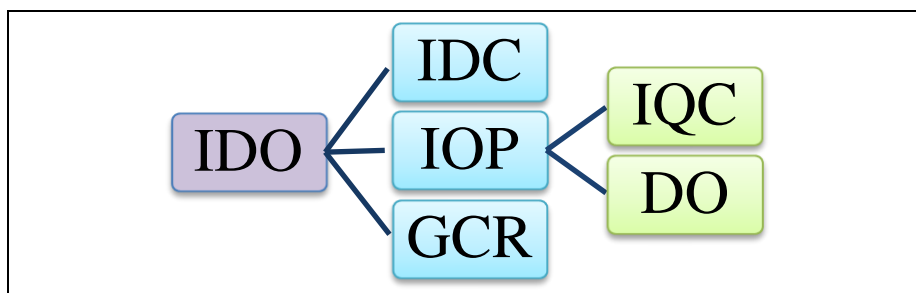


Figura 3: Estrutura da ferramenta de desempenho IDO.

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

Pela adequação aos objetivos deste trabalho, foram escolhidos o IDC e o IOP para análise do desempenho das equipes das ACs Sousa e Cajazeiras.

O IOP, um indicador que mede o desempenho operacional da equipe de distribuição das agências, tem como ferramentas interligadas para o seu processo de análises de desempenho o IQC (Índice de Qualidade ao Cliente) e o DO (Desempenho Operacional) gerenciado pela GERAIE/PB (Gerência de Atividades Externas) que fica sediada na cidade de João Pessoa/PB. Já o IDC, mede a performance da equipe do pessoal do atendimento comercial, gerenciada pela REVEN 03 (Região de Vendas de Patos/PB) que está sediada na cidade de Patos/PB.

Portanto, quando se avalia a equipe de atendimento se leva em conta, entre outros, os resultados dos segmentos do Indicador Desempenho Comercial, como por exemplo: Banco Postal, varejo, mensagens telegráficas e outros. E para as análises de desempenho da equipe do pessoal de distribuição, o IDO leva em conta os resultados relacionados com os resultados do IOP (Índice de Avaliação Operacional), como prazo de entrega dos objetos postais e de telegramas, desempenho nos serviços externos, ou seja, na entrega dos objetos postais e, também nos serviços internos. Cada equipe pode obter uma pontuação mensal de 0 a 100, de acordo com a mensuração das metas pactuadas.

Ainda com relação ao IOP, um dos indicadores ligados ao IDO, ele classifica as unidades de trabalho de acordo com seu desempenho operacional e qualidade nos serviços. Para encontrar o seu resultado ele utiliza-se de diversos indicadores de medição de qualidade e resultados como o IQC (Índice de Qualidade ao Cliente), e o DO (Desempenho Operacional). O IOP é uma ferramenta com bastante utilidade nos Correios para premiar tanto as Unidades maiores como CTCE (Centro de Tratamentos de Cartas e Encomendas) que ficam, geralmente, nas capitais como também unidades menores, por exemplos as duas em estudos. O IOP será também mais detalhado na secção de análise, quando se aborda o desempenho de equipes.

Portanto, na seção das análises dos desempenhos das equipes, além de se fazer uma análise dos resultados dos indicadores de desempenho do IDO: IDC e IOP com o objetivo de verificar qual agência obteve um melhor desempenho no período, foi feito, com a pretensão de se ter um referencial do desempenho alcançado por elas, uma comparação com o desempenho alcançado da REVEN 03/Patos e da GERAÉ/PB. No entanto, ressalta-se que o desempenho da equipe de distribuição foi comparado com o desempenho da GERAÉ/PB por ser o órgão que gerencia toda a distribuição de objetos postais na Paraíba e por isso é o melhor ponto referencial de desempenho para esta equipe. Já a equipe de atendimento comercial tem como ponto de referência de desempenho a REVEN 03/Patos pelos mesmos motivos, ou seja, por se tratar do órgão que gerencia a área comercial das ACs de Sousa e cajazeiras.

Portanto, o IDO tem como finalidade analisar o desempenho por equipes dos seus colaboradores nas unidades de trabalho.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISES DOS DADOS

Depois de realizada a aplicação do questionário de pesquisa junto aos colaboradores, foi feita a análise e o tratamento dos dados coletados. Os resultados foram obtidos a partir da mensuração das respostas e, também, das informações coletadas nos relatórios de competência e desempenho de equipes para a elucidação dos objetivos propostos desta pesquisa.

O processamento dos dados do questionário MLQ foi realizado por meio da estatística descritiva (média). E ainda, para uma melhor análise desses dados que utilizou a escala do próprio MLQ para verificar o estilo de liderança dos gestores na percepção dos liderados, foi feito o Ranking Médio (RM) da pontuação atribuída às respostas, relacionado à frequência das respostas dos respondentes. Para o cálculo do RM faz-se a média ponderada (MP) para cada um dos itens do questionário, dividindo-as pelo número total de sujeitos (NS) respondentes do questionário (OLIVEIRA, 2005). Os resultados obtidos foram apresentados em tabelas, geradas por meio de planilhas eletrônicas no Excel, com a finalidade de facilitar a compreensão das informações contidas nos resultados encontrados para posterior análise e interpretação.

Já o tratamento dos dados dos relatórios anuais da empresa sobre desempenho, como já são disponibilizados na Intranet da organização em estudo prontos, ou seja, são fontes de dados secundários, fez-se a interpretação das informações e apresentação dos resultados,

sempre com a comparação entre as duas Unidades de trabalho a que este estudo se propôs analisar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentadas as interpretações dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário e a análise documental a partir da coleta dos dados dos relatórios de desempenho anual junto à empresa. Primeiramente, foi realizada uma análise descritiva com o intuito de apresentar o perfil pessoal e profissional do público alvo da pesquisa (os liderados), separados por equipe, para possibilitar a diferenciação por agência e comparados aos dados que constam nos respectivos resultados da avaliação de desempenho para realizar a pesquisa comparativa entre estilos de liderança e sua relação com o desempenho alcançado geral de cada equipe.

A participação atingiu 95% do público alvo da pesquisa, ou seja, 42 pessoas das 44 pretendidas. Neste caso participaram 22 funcionários da equipe de Sousa e 20 funcionários de Cajazeiras, totalizando 42 questionários respondidos.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

Nesta seção são apresentados os resultados do trabalho de campo realizado nesta investigação. Faz-se uma caracterização sociofuncional dos respondentes e apresenta-se toda a análise estatística realizada. Realiza-se a análise dos resultados comparando-os com os resultados obtidos entre a Agência de Sousa e de Cajazeiras e, por fim, faz-se a sua discussão.

Os dados sociofuncionais utilizados na pesquisa consideram os aspectos: gênero, idade, estado civil, quantidade de filhos, grau de escolaridade e tempo que trabalha na agência conforme tabela 2:

Tabela 2 – Dados sociofuncionais

Variáveis	Dados sociofuncionais	Sousa		Cajazeiras	
		N	%	N	%
Gênero	Masculino	17	77,27%	17	85,00%
	Feminino	5	22,73%	3	15,00%
Estado civil	Solteiro (a)	5	22,73%	5	25,00%
	Casado (a)	14	63,64%	13	64,00%
	Divorciado (a) /separado (a)	3	13,64%	1	5,00%
	Outro	0	0,00%	1	5,00%
Idade	Até 21 anos	0	0,00%	0	0,00%
	De 21 a 25 anos	0	0,00%	2	10,00%
	26 a 30 anos	2	9,09%	5	25,00%
	31 a 35 anos	6	27,27%	2	10,00%
	36 a 40 anos	5	22,73%	2	10,00%
	Acima de 40 anos	9	40,91%	9	45,00%

Quant. De filhos	Não tenho	5	22,73%	10	50,00%
	1 filho	3	13,64%	1	5,00%
	2 filhos	10	45,45%	5	25,00%
	3 filhos	4	18,18%	3	15,00%
	Mais de 3 filhos	0	0,00%	1	5,00%
Tempo que trabalho na agência	Até 1 ano	0	0,00%	1	5,00%
	1 a 5 anos	2	9,09%	8	40,00%
	De 6 a 10 anos	7	31,82%	2	10,00%
	De 11 a 15 anos	7	31,82%	3	15,00%
	De 16 a 20	1	4,55%	0	0,00%
	Mais de 20 anos	5	22,73%	6	30,00%
Grau de escolaridade	Ens. Fund. Incompleto	0	0,00%	0	0,00%
	Ens. Fund. Completo	1	4,55%	0	0,00%
	Ens. Médio incompleto	1	4,55%	0	0,00%
	Ens. Médio completo	9	40,91%	7	35,00%
	Superior incompleto	2	9,09%	7	35,00%
	Superior completo	9	40,91%	4	20,00%
	Pós-graduação	0	0,00%	2	10,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Após os dados serem demonstrados na tabela 2, para um melhor entendimento quanto as variáveis que representam os respondentes da pesquisa, serão analisadas de forma individual por meio de gráficos.

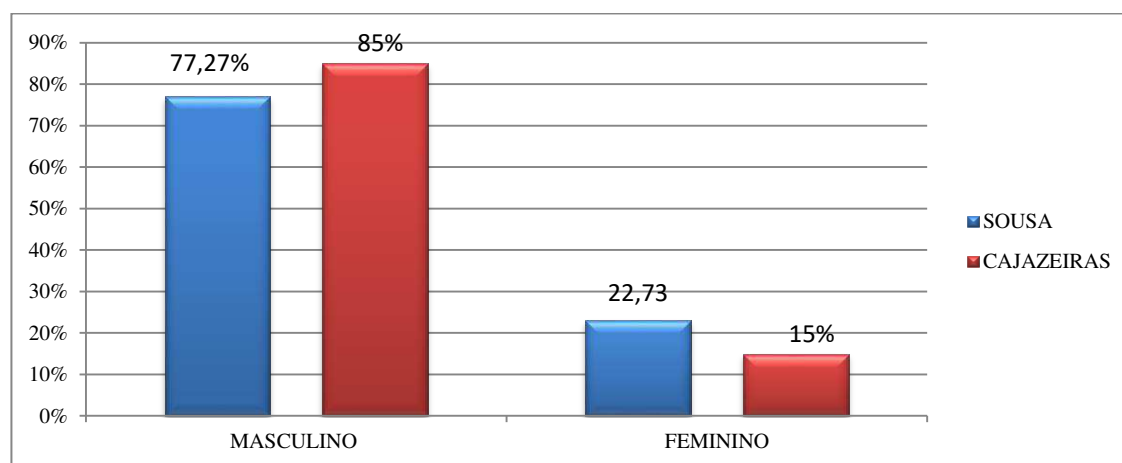


Gráfico 1 - Gênero

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em relação ao gênero, de acordo com o gráfico 1, do total de 22 liderados que responderam ao questionário na agência de Sousa, há uma grande prevalência do sexo masculino, com aproximadamente 77%, equivalente a 17 funcionários, e 23% do sexo feminino. O mesmo ocorre em relação aos 20 liderados que participaram da pesquisa em Cajazeiras, dos quais 85% são do sexo masculino e 15% são do sexo feminino. Provavelmente, essa grande prevalência percentual do sexo masculino em relação ao feminino

possa ser devido à grande parte dos pesquisados serem carteiros, logo esta função exige mais esforço físico e, devido a isso, não atraia tantas mulheres.

Constata-se no gráfico 2 que em relação à idade da amostra, há uma predominância significativa na faixa-etária com mais de 40 anos, tanto em Sousa (40,91%) como também em Cajazeiras (45%), acima da média geral da ECT que tem, nessa faixa-etária, 28,53% que corresponde 33.496 mil funcionários (ECT, 2016) de um total de 117.405.

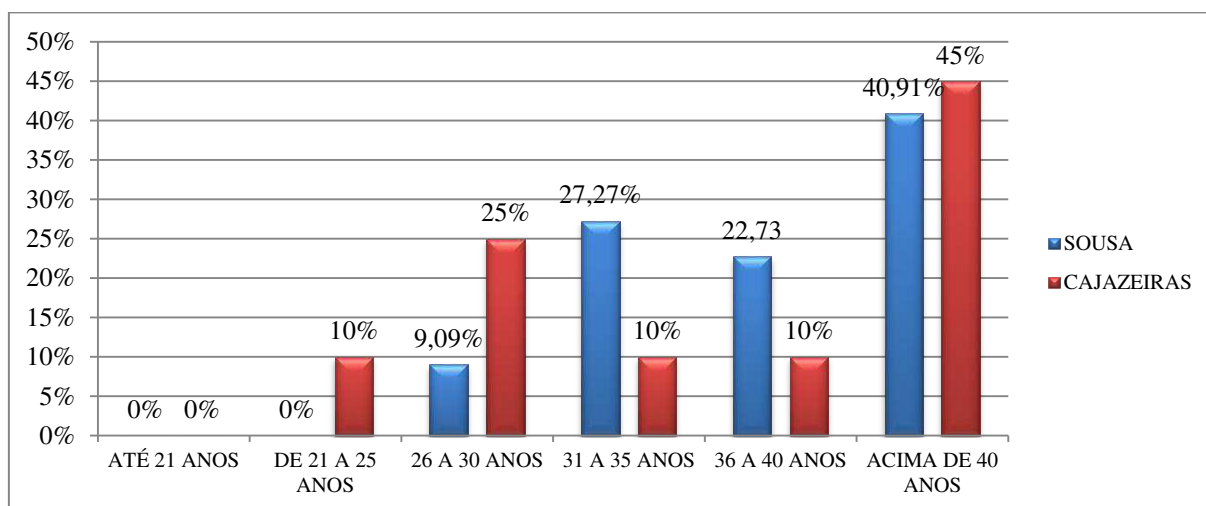


Gráfico 2 – Idade

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observa-se que nas duas agências, nem um dos respondentes se encontrava na faixa até 20 anos, dados que coincidem com o resultado geral da empresa no Brasil. E ainda, nas faixas de 21 a 25 anos e 26 a 30 anos, a agência de Sousa apresenta um percentual muito baixo, com apenas 9,09% representado a soma das duas faixas. Seu resultado está próximo à representatividade das mesmas faixas da empresa no Brasil, que é de 12,27%. Já na unidade de Cajazeiras, 35% dos seus respondentes se encontram nessas faixas, sendo assim, tem um público mais jovem e em formação pessoal e profissional comparando-se não só com a agência de Sousa, mas em nível nacional.

No que tange ao estado civil, conforme o gráfico 3, a grande maioria dos respondentes tanto em Sousa como em Cajazeiras é casada, ambas as agências na faixa dos 64%. Seguidos dos solteiros com frequência de 22,73% em Sousa, e 25% em Cajazeiras, que como se vê, também estão bem próximos percentualmente.

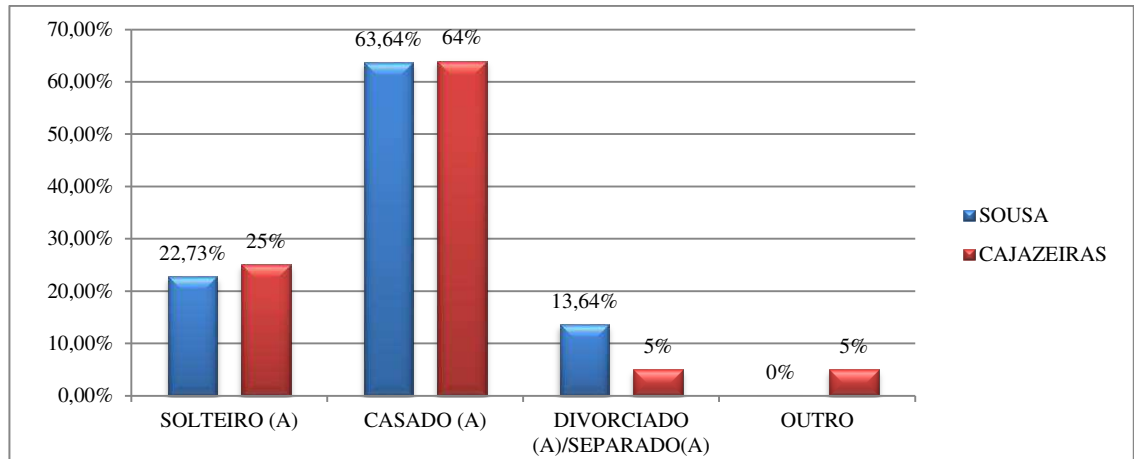


Gráfico 3: Estado Civil

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Considerando a relevância da amostra de solteiros e casados e, levando em consideração os dados estatísticos, vê-se que, em média, a maioria dos funcionários das duas agências são casados e, provavelmente isto pode influenciar no desempenho das agências. Estudos como o de Pinto *et. tal* (2012) analisando os indivíduos segundo o estado civil notou-se que o grupo de casados apresentou um maior comprometimento que o grupo de solteiros.

Com relação à quantidade de filhos, verifica-se no gráfico 4 que na agência de Sousa 77% dos respondentes tem filhos. Provavelmente tenha relação direta com a quantidade de funcionários com faixa-etária acima de 40 anos e com o fato de que mais de 63% dos respondentes são casados. No entanto, incoerentemente, apesar de 64% dos respondentes da agência de Cajazeiras serem casados e 45% estarem acima dos 45 anos, 50% não tem filhos. E com relação aos que têm, a maioria tem apenas 2 filhos, representando 25% dos respondentes.

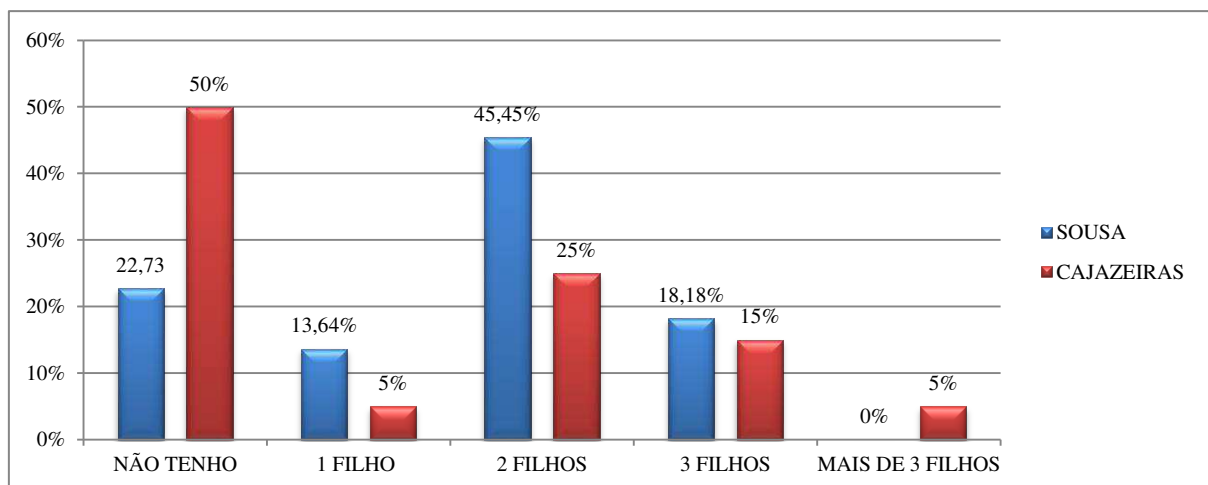


Gráfico 4: Quant. de Filhos

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Uma das perguntas feitas para os liderados e apresentada no Gráfico 5 foi referente ao tempo de trabalho na agência, neste caso nas unidades em estudo. Considerando as respostas, tem-se que na unidade de Sousa 100% dos funcionários, somando todas as faixas, está há pelo menos um ano em exercício na unidade, com destaque para a faixa entre 6 a 10 anos com 32% dos liderados e de 11 a 15 com outros 32%. Já os funcionários com mais de 20 anos em exercício na mesma unidade administrativa correspondem a 23%. Na agência de Cajazeiras, apesar do percentual de respondentes com mais de 20 anos que trabalha na unidade ser maior que Sousa, 30% e 23% respectivamente, têm o grande destaque para a faixa entre 1 a 5 anos com percentual de 40%. Isto se deve a rotatividade (transferências, permutas) dos funcionários ser muito alta, pois como o acesso nos Correios é feito via concurso e como o último aconteceu em 2011 e não há registro de convocação para esta unidade, logo entende-se que vieram de outras agências.

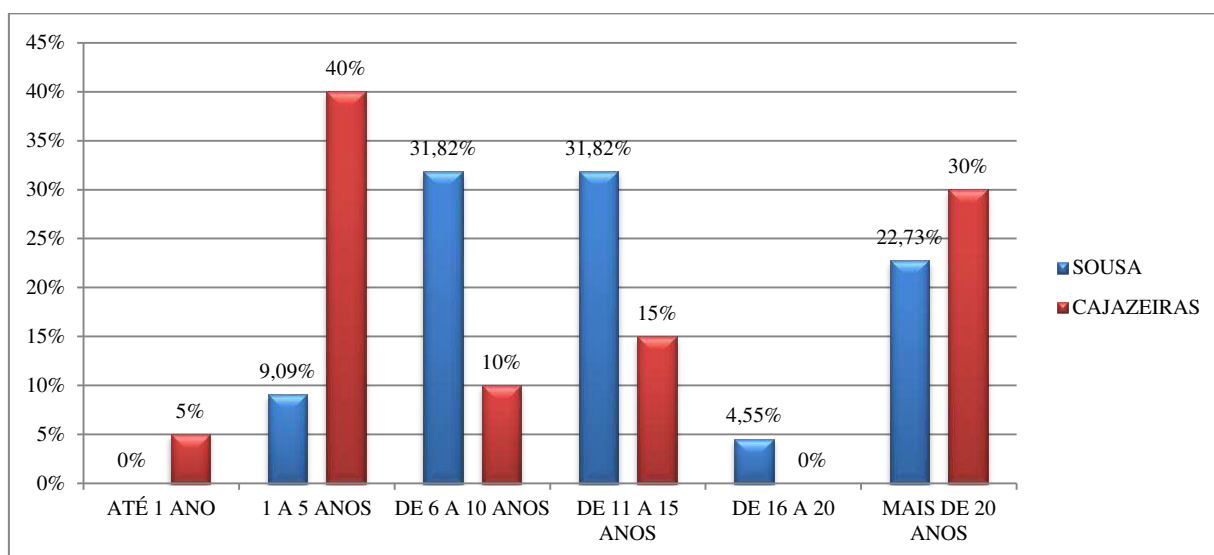


Gráfico 5: Tempo que Trabalho na Agência
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Estes dados são importantes, pois, considerando as variáveis da pesquisa (estilo de liderança e desempenho da equipe), é fundamental que os respondentes já tivessem uma certa convivência de trabalho com o líder da respectiva unidade para que pudessem fazer uma avaliação mais real daquilo que foi perguntado no questionário.

Quanto à escolaridade, conforme o Gráfico 6, na unidade de Sousa, a grande maioria, 90,9% tem somente o nível médio concluído. Hoje, base de estudo mínima para ingresso na organização. Já a agência de Cajazeiras tem, no seu quadro funcional, todos empregados com no mínimo o ensino médio completo. Considerando esta variável, 30% do quadro possui nível

superior completo, sendo que destes, 10% possui pós-graduação. No entanto, apesar da agência de Sousa ter um percentual maior com relação à conclusão do ensino médio, não tem nenhum funcionário no seu quadro de pessoas que possui pós-graduação.

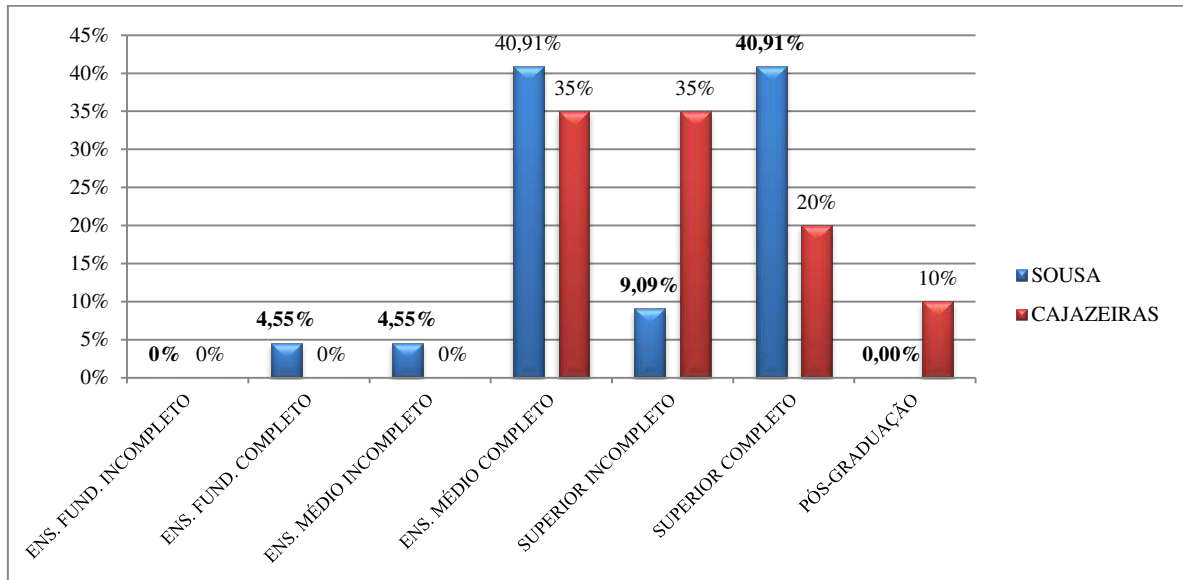


Gráfico 6: Grau de Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em relação ao grau de escolaridade, o estudo de Pinto *et al* (2012) indicou que funcionários com o nível médio apresentam maior comprometimento que os com nível superior completo. Provavelmente, uma das razões que podem explicar o menor comprometimento dos funcionários com maior escolaridade é seu maior potencial em contornar uma situação de abandono da organização, isto é, sua melhor educação pode proporcionar melhores oportunidades para conseguir um novo emprego, o que internamente pode reduzir sua dependência ou vínculo com a atual organização.

A partir das variáveis avaliadas, pode-se verificar que há a possibilidade de existência de uma relação direta entre as variáveis sociofuncionais nas unidades estudadas com o desempenho dos funcionários tanto em termos individuais como em equipes.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS VARIÁVEIS DE LIDERANÇA

Para uma melhor análise dos resultados do questionário que utilizou a escala do MLQ para verificar o estilo de liderança dos gestores na percepção dos liderados, foi adotada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking Médio* (RM) da pontuação atribuída às respostas, relacionado à frequência das respostas dos respondentes. Para o cálculo do RM faz-

se a média ponderada (MP), para cada um dos itens do questionário, dividindo-as pelo número total de sujeitos (NS) respondentes do questionário (OLIVEIRA, 2005). Ou seja, o *Ranking* Médio é calculado pela equação:

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \Sigma(f_i \cdot V_i)$$

$$\text{Ranking Médio (RM)} = \text{MP} / (\text{NS})$$

F_i = frequência observada de cada resposta para cada afirmação

V_i = valor de cada resposta

NS = número de sujeitos

Quanto mais próximo o RM estiver de quatro, maior será o nível de concordância dos respondentes quanto à afirmação, e quanto mais próximo de um, menor será essa concordância.

Exemplo do cálculo do RM (*Ranking* Médio):

Tabela 3: Avaliação do Estilo de Liderança

Pergunta	Frequência das respostas					RM
	0	1	2	3	4	
Minha chefia ajuda a equipe a encontrar significado em seu trabalho	1	10	8	3		2,59

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

$$\text{Média Ponderada} = (1 \times 1) + (10 \times 2) + (8 \times 3) + (3 \times 4) = 57$$

$$\text{Logo RM} = 57 / (1+10+8+3) = 2,59$$

Na próxima subseção, são expostos os resultados do perfil de liderança dos líderes das duas agências. Essa parte compreende as primeiras 21 afirmativas do questionário no qual está detalhada na tabela 4.

4.2.1 Estilos de Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Laissez-Faire

Analisando-se a variável “Estilos de Liderança”, cujos fatores estão detalhados no quadro 3, com a pretensão de encontrar o estilo mais predominante entre os gestores das unidades em estudo, foi feito, primeiramente, a média dos resultados do RM de cada fator. E posteriormente, para encontrar o resultado dos estilos, foi feito a média dos fatores de cada estilo. A seguir, na Tabela 4, são apresentadas as respostas para todos os fatores e, também, para cada um dos estilos em análise.

Tabela 4: Resultado dos Estilos de Liderança e Fatores

Estilos de Liderança e fatores	Agência de Sousa	Agência de Cajazeiras
	Média	Média
Transformacional	2,48	2,31
Influência Idealizada	2,76	2,32
Motivação Inspiradora	2,59	2,28
Estímulo Intelectual	2,17	2,20
Consideração Individualizada	2,39	2,45
Transacional	2,70	2,58
Recompensa Contingente	2,44	2,27
Administração pela Exceção	2,97	2,88
Laissez-faire	2,39	2,38

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Apesar da importância de outras abordagens dentro do constructo liderança, segundo Bergamini (2008), os conceitos da liderança transformacional e transacional são os que mais se destacam e que apresentam maior aproximação com a realidade das organizações na atualidade.

4.2.1.1 Liderança transformacional

Ao avaliar em que frequência o estilo de liderança transformacional é percebido nos líderes da amostra geral, notou-se que a liderança da agência de Sousa apresentou uma média de 2,48, enquanto na agência de Cajazeiras a média foi de 2,31. Com relação aos fatores do estilo transformacional, a influência idealizada apresentou a maior média (2,76) na agência de Sousa, enquanto que estimulação intelectual, a menor (2,17). Já na unidade de correios em Cajazeiras, o fator que obteve a maior média foi à consideração individualizada (2,45), enquanto o menor foi estímulo intelectual (2,20).

Vale salientar que nas duas agências o item com menor média foi estímulo intelectual. Esse fator é identificado como aquele em que o líder proporciona novas ideias e enfoques aos liderados. Provavelmente, devido às funções dos liderados, principalmente do pessoal da distribuição, não necessitar de estímulo intelectual, por trabalharem em ambientes previsíveis e estáveis, este fator teve a média mais baixa. De forma congruente, pesquisas como a de Benevides (2010) mostram que o comportamento do líder transformacional seria mais eficaz

durante tempos de mudança e turbulência no ambiente organizacional. Bergamini (2006) conceitua o estímulo intelectual exercido pelo líder como a sua ação para mobilizar os subordinados a questionar o status quo, rever os problemas existentes, criar soluções alternativas e agir de forma inovadora e criativa.

Ao comparar as amostras por empresas foi possível observar que a agência de Sousa foi a que apresentou a maior média de influência idealizada (2,76), enquanto a de Cajazeiras apresentou a maior média em consideração individualizada (2,45). A influência idealizada é o elemento da atuação do líder que se baseia em comportamentos que disseminam a relevância da busca de um propósito elevado. Portanto, muito importante para líderes que buscam o melhor desempenho dos seus liderados. Enquanto a consideração individualizada, o líder fornece apoio socioemocional aos liderados ao mesmo tempo que os desenvolvem e capacitam. Este resultado é conseguido através de ações de aconselhamento, mantendo um feedback frequente e facilitando o desenvolvimento dos subordinados.

4.2.1.2 Liderança transacional

Ao avaliar a dimensão da presença do estilo de liderança transacional no perfil dos gestores analisados, percebe-se que este estilo apresentou as maiores médias nas duas unidades, sendo a de Sousa 2,70 e a de Cajazeiras 2,58. Destaca-se ainda que, no fator administração por exceção, as duas unidades obtiveram, também, a maior média entre os fatores dos estilos de liderança. Percebe-se ainda a partir da Tabela 4, que a agência de Sousa apresentou a média do fator administração pela exceção de 2,97 e a de Cajazeiras obteve 2,88. No entanto, quando se compara as duas agências, a de Sousa apresentou uma média maior entre todos os fatores e, inclusive, no estilo transacional.

Isso é relevante para a pesquisa, haja vista, na pesquisa de Muniz Filho (2013), os resultados mostrarem que a liderança transacional de administração por exceção está relacionada de forma significativa e positiva com o comprometimento dos funcionários. E ainda, conforme escreveu Ghesti (2011), esse tipo de liderança trabalha de acordo com as normas preestabelecidas, sendo de certa forma, previsível em suas ações e decisões. Seus objetivos estão associados à alta produtividade e ao alcance das metas definidas pela organização. Dessa forma, como os funcionários que fazem parte do universo da pesquisa trabalham em ambientes que não exigem muito dinamismo, isso pode ser uma vantagem para este estilo de liderança.

4.2.1.3 Liderança *laissez-faire*

Quanto ao estilo de liderança *laissez-faire*, ao analisar as amostras por empresas, na equipe da AC Sousa percebe-se que este estilo é o que menos está presente em sua liderança com média de 2,39. Já o líder da AC Cajazeiras, na percepção dos seus liderados, teve neste estilo uma média de 2,38. Verifica-se, pelos resultados do ranking médio, que a diferença de percepção das duas equipes quanto a presença deste estilo nos líderes é insignificante. No entanto, a liderança da AC Cajazeiras obteve neste estilo de liderança *laissez-faire*, a segunda maior média (2,38). Isso pode ser uma desvantagem para a AC Cajazeiras, pois pesquisas como a de Muniz Filho (2013) e Dias (2014) mostraram que não tem nenhuma relação significativa entre o estilo de liderança *Laissez Faire*, ou não liderança, e o desempenho das equipes, no que diz respeito ao comprometimento.

Em resumo, para a referida variável, em termos gerais, os resultados da pesquisa mostram que o estilo de liderança transacional é o que prevalece entre os líderes tanto da equipe de Sousa como de Cajazeiras, com uma média de 2,70 e 2,58 respectivamente. Estes resultados corroboram com os de outras pesquisas, como a de Matos (2012) e Dias (2014), que também identificaram este estilo como predominante nos líderes de seus respectivos estudos. No entanto, contrariam os resultados de Benevides (2010), Santos et al (2012), Roldan et al (2013), e Tomei e Riche (2016) que identificaram o estilo de liderança transformacional mais presente nas lideranças dos seus respectivos estudos.

Percebe-se, portanto, que os principais resultados deste estudo revelaram que os líderes das duas ACs se identificam mais predominantemente com os estilos de liderança Transacional, mas com forte influência também dos estilos Transformacional na AC de Sousa e *Laissez fare* na AC de Cajazeiras, porém com menos intensidade que o estilo transacional em ambas.

Na próxima subseção, foi feita a análise de desempenho das equipes das duas ACs, baseado nos indicadores de desempenho da organização em estudo e, posteriormente, foi feita uma análise comparativa dos resultados de desempenho encontrados nas ACs com o estilo de liderança predominante dos seus respectivos líderes, com o intuito de verificar se existe relação entre estas variáveis. E ainda, o resultado encontrado foi confrontado com outros estudos, com o objetivo de um melhor entendimento da análise deste trabalho para verificar se os resultados nesses trabalhos corroboram, ou não com os resultados aqui encontrados.

4.3 ANÁLISES DOS RESULTADOS DO DESEMPENHO DAS EQUIPES

Os dados necessários para o cálculo dos indicadores desta seção caracterizam-se como secundários e são provenientes dos sistemas de informação de desempenho da organização, adquiridos por meio de relatórios e formulários utilizados no processo de medição e análise dos indicadores de desempenho operacionais das equipes, entre eles, o IOP e o Desempenho Comercial.

O IOP, ferramenta que mede o desempenho operacional da equipe de distribuição das agências, tem como ferramentas interligadas para o seu processo de análise de desempenho, o IQC e o DO, gerenciados pela GERAЕ/PB (Gerência de Atividades Externas) que fica sediada na cidade de João Pessoa/PB. Já o Indicador Desempenho Comercial, mede a performance da equipe do pessoal do atendimento comercial, gerenciada pela REVEN 03 (Região de Vendas de Patos/PB) que está sediada na cidade de Patos/PB.

Além de se fazer uma análise comparativa do desempenho operacional entre as equipes das agências em estudo, foi feito, com objetivo de se ter um referencial de desempenho alcançado por elas, uma comparação com o desempenho alcançado da REVEN 03/Patos e da GERAЕ/PB. Desta forma, ressalta-se que o desempenho da equipe de distribuição foi comparado com os resultados anuais da GERAЕ/PB e o da equipe de atendimento comercial com os da REVEN 03/PB, com fins de se ter parâmetros de referência para a interpretação dos níveis de avaliação das AC de Sousa e Cajazeiras.

Observados os princípios éticos na realização de pesquisas com dados secundários, estes foram transportados para o Software Excel (Microsoft Office 2010), onde foram tabulados considerando cada indicador, individualmente, para posterior construção de gráficos e tabelas.

4.3.1 Análise dos resultados do Indicador Desempenho Comercial

Neste tópico, apresenta-se a avaliação de alguns segmentos que se configuram como importantes elementos do processo de regulação do desempenho comercial das agências. Assim, serão dispostos em uma planilha e, posteriormente analisados, os principais indicadores considerados importantes para serem investigados no presente trabalho.

Dentre as principais formas de análise organizacional, destaca-se o comparativo do segmento financeiro, seja ele de um ano para outro, seja o relacionamento desses com outros afins, ou ainda, com outras organizações.

A análise do segmento financeiro das agências selecionadas para este estudo foi realizada por meio da verificação da mediana dos resultados obtidos durante o ano de 2016 de cada indicador.

Enfatizando a relevância de se analisar a rentabilidade dos segmentos de mercado, Peleias (2002, p. 26) afirma que a “avaliação de resultados é a aferição das decisões tomadas pelos gestores sobre eventos e transações que ocorrem na empresa, evidenciando no que os esforços foram aplicados e o que se obteve”.

Em relação ao fator desempenho, a ECT forneceu a produtividade total dos funcionários das duas agências em estudo no período de janeiro a dezembro ano de 2016. Os dados foram analisados por meio da utilização de estatística descritiva simples, estabelecendo um padrão comparativo entre as unidades, posteriormente discutido. Com base na tabela 5, pode-se elencar algumas considerações quanto ao desempenho dos segmentos que fazem parte da cesta de produtos do IDC, que foram aqui comparados com o desempenho anual da REVEN 03-Patos/PB.

Tabela 5 – Desempenho de Equipe no IDC

Segmentos	Agência de Cajazeiras			Agência de Sousa			REVEN 03-Patos/PB		
	R\$ Meta	R\$ atingido	% Atingido	R\$ Meta	R\$ atingido	%Atingido	R\$ Meta	R\$ atingido	% Atingido
Financeiro	288.637,34	168.458,77	58,36	282.392,42	207.827,83	73,60	10.127.867,43	8.199.764,77	80,96
Encomenda	328.959,30	254.346,26	77,32	210.392,40	185.070,36	87,96	2.108.511,83	1.960.479,60	93
Conveniência	67.867,56	75.324,13	110,99	123.090,68	126.810,07	103,02	657.014,60	650.121,36	98,95
Mensagem	78.475,20	71.132,82	90,64	61.821,77	62.308,47	100,79	604.372,17	557.337,18	92,22
Internacional	5.429,81	5.116,30	94,23	3.793,42	2.324,20	61,27	47.720,65	52.626,58	110,28
Marketing	397,46	1.788,57	450,00	198,73	397,46	200,00	16.693,32	6.160,63	36,90
TOTAL	769.766,66	576.166,85	74,85	681.689,41	584.738,39	85,78	13.562.180,00	11.426.490,12	84,25

Fonte: adaptada de ECT (2017)

O resultado final do desempenho das equipes deste Indicador mostra que, apesar de não ter conseguido atingir o total da meta de todos os segmentos do IDC, a equipe de Sousa se sobressaiu (com 85,78%) sobre a de Cajazeiras (com 74,85%). Observa-se inclusive, que a equipe de Sousa teve um desempenho melhor do que a média da REVEN 03 (Região de Vendas do Sertão) que atingiu 84,25%.

Ressaltam-se os valores percentuais da agência de Cajazeiras no segmento financeiro ao atingir 58,36%, bem abaixo de Sousa que obteve 73,60% e a média da Região de Vendas 03 com 80,96%.

Observa-se também, que a equipe de Sousa teve uma performance melhor do que Cajazeiras no segmento encomendas, com 87,96% e 77,32% respectivamente, porém ambas ficaram abaixo da média da REVEN 03 que atingiu 93% da meta proposta. Isto pode ter ocorrido devido à grandes metas estabelecidas de postagens de encomendas para essas duas cidades por se destacarem economicamente na região.

No entanto, com referência ao segmento conveniência, que se trata de produtos como embalagens postais que a ECT vende, a agência de Cajazeiras teve uma performance de destaque ao atingir 110,99% da meta proposta. Sousa obteve também um ótimo resultado (103,02%) e ambas agências tiveram um resultado acima da média da REVEN 03 que atingiu 98,95% da sua meta.

O segmento mensagem, ou mais precisamente mensagens telegráficas, é de grande importância tanto financeira como historicamente para os Correios, visto que remete ao seu surgimento. Porém, pelos dados contidos na tabela, os resultados mostram que somente a unidade de Sousa superou os resultados esperados, 100,79%, enquanto Cajazeiras, com 90,64% ficou abaixo do desempenho de Sousa.

Quanto ao segmento Internacional, referente a postagens de objetos postais destinados a outros países, a equipe de Cajazeiras, com resultado de 94,23%, se sobressai com relação à de Sousa que teve uma performance muito abaixo com 61,27%. Porém, com relação ao segmento marketing, as duas agências tiveram resultados ainda mais expressivos comparando com a média da Região de vendas 03 (36,90%), principalmente Cajazeiras com 450% de desempenho e a equipe de Sousa com 200%.

Por motivo da grande relevância do segmento financeiro para a ECT foi feita uma análise individual e mais detalhada sobre ele na subseção seguinte.

4.3.1.1 Desempenho das Equipes no Segmento Financeiro

É importante enfatizar que o segmento financeiro corresponde aos resultados do desempenho do Banco Postal. E ainda, que existem vários itens que fazem parte deste segmento, estando todos eles dispostos posteriormente no quadro 4.

Destaca-se, entretanto, que, com relação ao desempenho no Banco Postal, as duas equipes obtiveram resultados muito abaixo da meta e ainda da média da Região de vendas 03. Conforme a figura 4, Cajazeiras atingiu 58,23%.

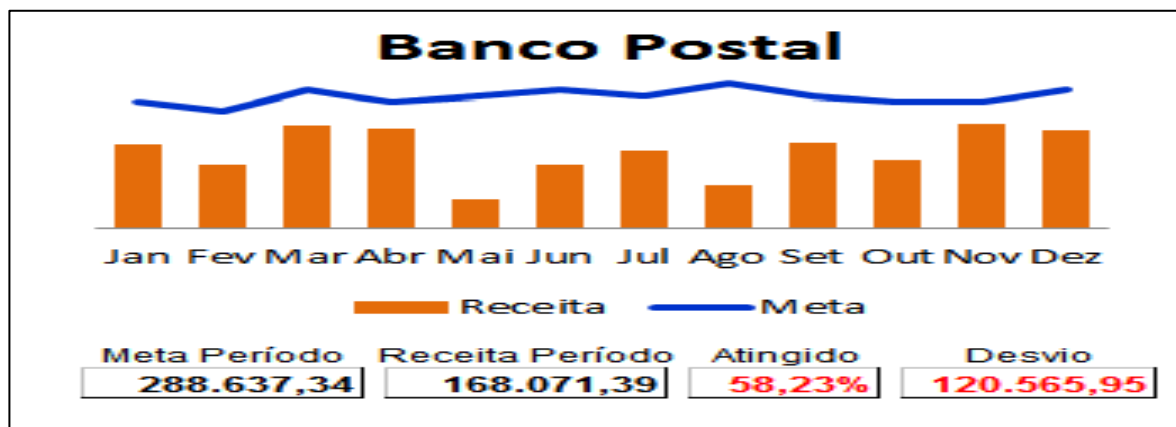


Figura 4: Desempenho do indicador Banco Postal de Cajazeiras
Fonte: Adaptada de ECT (2017)

Percebe-se que os melhores meses de desempenho da AC Cajazeiras quanto ao desempenho do indicador Banco Postal foram março, abril, novembro e dezembro, ficando próximos de atingir a meta proposta. No entanto, nos meses de fevereiro, maio e agosto, a equipe teve um resultado comercial muito abaixo da meta fazendo com que seu desempenho ficasse muito abaixo do pretendido.

A agência de Sousa apresentou resultados melhores nesse indicador com 71,90%, aproximando-se mais da média da REVEN 03/PB que atingiu um percentual de 80,83% da meta almejada. Observa-se na representação da figura 5 o desempenho da equipe de Sousa.

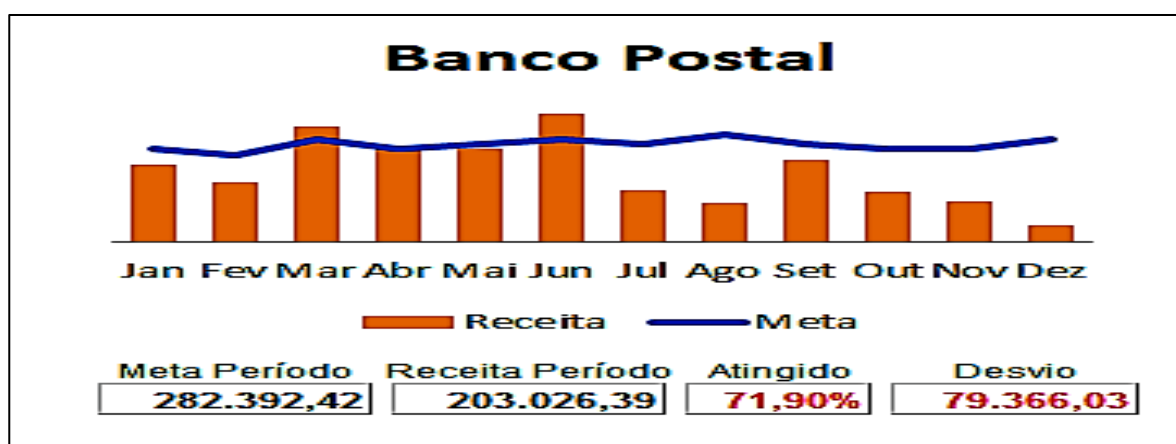


Figura 5: Desempenho do indicador Banco Postal de Sousa
Fonte: Adaptada de ECT (2017).

Pode-se perceber que nos meses de março, abril, maio e junho, a equipe de atendentes de Sousa teve um desempenho muito bom, chegando a alcançar as metas, com destaque para os meses de março e junho, que a ultrapassaram. Entrementes, vale ressaltar que os meses de agosto, novembro e dezembro resultaram em desempenho ífero. Conforme a gerência da agência e relatórios da empresa, a queda de desempenho de novembro e dezembro se justifica por um problema contratual com o Banco do Brasil, que acabou prejudicando algumas agências, inclusive a de Sousa/PB.

A seguir, os dados contidos no quadro 4 mostram que em todos os itens relacionados ao desempenho do indicador Banco Postal, nenhuma das equipes em estudo conseguiu alcançar uma performance favorável com relação aos segmentos correspondentes a este indicador: créditos, contas e transações, ficando abaixo até da média da REVEN 03 que, também, não conseguiu alcançar seus objetivos.

Agência de Cajazeiras				Agência de Sousa			REVEN 03-Patos/PB		
Segmentos	R\$ Meta	R\$ atingido	%Atingido	R\$ Meta	R\$ atingido	%Atingido	R\$ Meta	R\$ atingido	% Atingido
Créditos	176.968,22	78.062,68	44,11	187.589,22	126.858,63	67,63	7.053.048,53	5.056.637,71	71,69
Contas	13.950,12	6.440,71	46,17	4.834,20	1.247,76	25,81	150.524,90	66.287,90	44,04
Transações	97.719,00	83.868,00	85,83	89.969,00	75.128,00	83,50	2.924.294,00	3.072.152,00	105,06
Total	288.637,34	168.071,39	58,23	282.392,42	203.026,39	71,90	10.127.867,43	8.186.856,61	80,83

Quadro 4: Desempenho de equipes no indicador Banco Postal

Fonte: adaptada de ECT (2017).

Analisando de uma forma mais pormenorizada o desempenho do indicador Banco Postal, percebe-se que a agência de Sousa teve uma fluência boa no item crédito com 67,63%, atingido de sua meta, e também superando a unidade de Cajazeiras que obteve 44,11%, e ficou um pouco abaixo da média da Região 03 que foi de 71,69%. Já no item abertura de contas, a equipe de Cajazeiras (46,17%) superou a de Sousa (25,81%) e a REVEN 03 (44,04%). Por fim, no item transações bancárias, as duas unidades obtiveram, além de resultados semelhantes, os melhores resultados do indicador, mas ainda ficando abaixo da média da Região 03.

A seção seguinte trata dos resultados de desempenho das equipes de distribuição, sendo medidos pelo sistema de desempenho operacional IOP que, como descrito na

metodologia e no início desta seção de análise, utiliza-se dos resultados dos indicadores IQC e DO. Neste sentido, aborda-se cada indicador, sua importância para a organização, como encontrar o seu resultado por meio das fórmulas matemáticas e, por fim, são apresentados por meio de quadros, os resultados que as equipes das unidades alcançaram.

4.3.2 Análise de Desempenho de Equipes no Segmento Distribuição

A gestão de operações configura um item fundamental e de papel central nas atividades das organizações. A área funcional de operações ou de produção engloba os processos de transformação dos recursos que entram na organização (informação, matérias primas, pessoas, capital) e que são processados para atenderem aos consumidores finais. A gestão de operações trata justamente da forma como administrar estes processos.

Para Sobral e Peci (2008), a administração de operações deve estar alinhada com a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização, traduzindo as estratégias em prioridades competitivas concretas que vão determinar a natureza das operações. Em termos práticos, as prioridades estratégicas da administração de operações podem ser mensuradas pelo alcance de cinco objetivos de desempenho: custo, qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.

Cabe à administração de operações fazer com que o processo de transformação de uma organização se realize com o máximo de eficiência, produtividade e eficácia (SOBRAL; PECI, 2008), pois ele representa o núcleo central de qualquer organização e envolve todas as atividades que contribuem para transformar os insumos em produtos e serviços. Trata-se assim de um processo transversal que flui por toda a organização.

4.3.2.1 Indicador de Desempenho IQC

O IQC (Índice de Qualidade ao Cliente) foi instituído nos Correios devido a Portaria 6.206, de 13 de novembro de 2015, do Ministério das Comunicações, estabelecido pelo Governo Federal, que estabeleceu metas de qualidade para a prestação dos serviços postais básicos, com referência aos prazos de entrega de objetos postais e de telegramas. Tem como objetivo, para os Correios, torná-los a instituição pública com a melhor avaliação de confiança.

A sua periodicidade é mensal e a unidade de medida é percentual. O seu método de medição é feito pela relação da quantidade de objetos entregues dentro do prazo dividido pela

quantidade total de objetos, conforme a seguinte ponderação detalhada no quadro 5:

CESTA-IQC	INDICADOR	PESO
PREMIUM	TELG	4,00%
EXPRESSO	REX	15,00%
STANDARD REGISTRADO	CRG + REC	16,00%

Quadro 5: Método de medição.

Fonte: adaptada de ECT (2017)

Identificação dos indicadores:

TELG= Telegramas

REX= Remessa Expressa

CRG= Carta Registrada

REC= Remessa Econômica

De uma forma simples, sua fórmula de cálculo é:

$$\text{IQC} = (\text{PRDP}/\text{PRTT}) * 4 + (\text{OEDP}/\text{OETT}) * 15 + (\text{SRDP}/\text{SRTT})$$

Identificação das variáveis da fórmula:

PRDP= Total de objetos premium entregues dentro do prazo, no período.

PRTT= Total de objetos premium recebidos, no período.

OEDP= Total de objetos expressos entregues dentro do prazo, no período.

OETT= Total de objetos expressos recebidos, no período.

SRDP= Total de objetos standard registrados entregues dentro do prazo, no período.

SRTT= Total de objetos standard registrados recebidos, no período.

É importante destacar que a qualidade dos serviços dos indicadores de medições das cestas-IQC é aferida por meio de sistemas que medem os resultados individualmente de cada indicador.

Logo a seguir, no quadro 6 estão descritos os resultados, de forma individual, do desempenho de cada cesta do IQC e seus respectivos indicadores, chegando assim no resultado das equipes das unidades de Sousa e Cajazeiras. Para um melhor entendimento deste trabalho, procurou-se o resultado do IQC de todas as unidades da Diretoria da Paraíba – DR. PB, para uma melhor análise do desempenho das equipes, sendo também medida em percentual.

Unidade	IQC		Cesta Premium e Expresso Registrado						Cesta Standart Registrado							
	Result.	Meta	Resultado			Meta			Resultado			Meta				
DR. PB	92,78	93,95	91,21			94,93			89,59			91,86				
			REXN		REXE		TELG		RECN		RECE		CRGN		CRGE	
			R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.
			91,18	94,81	70,64	92,06	92,17	99,02	89,65	91,36	93,33	98,45	86,69	85,97	93,53	95,74
Ac. Sousa	98,11	93,00	98,55			94,00			97,67			91,00				
			REXN		REXE		TELG		RECN		RECE		CRGN		CRGE	
			R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.
			99,41	94,00	100,00	92,00	92,75	99,00	98,79	91,00	99,32	98,00	96,82	85,00	95,88	95,00
Ac. Cajazeiras	93,42	93,00	94,25			94,00			92,54			91,00				
			REXN		REXE		TELG		RECN		RECE		CRGN		CRGE	
			R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.	R.	M.
			94,45	94,00	100,00	92,00	89,49	99,00	95,80	91,00	94,94	98,00	88,98	85,00	90,43	95,00

Quadro 6 – Resultado do IQC
Fonte: adaptado de ECT (2017)

Legendas:

- Cesta Premium: TELG= Telegramas
- Cesta Expresso Registrado: REXE= Remessa Expressa Nacional; REXN= Remessa Expressa Estadual
- Cesta Standart Registrado: RECN= Remessa Econômica Nacional; RECE= Remessa Econômica Estadual; CRGN= Carta Registrada nacional; CRGE= Carta Registrada Estadual.

De acordo com o quadro 6 de Resultados do IQC, as duas equipes, Sousa e Cajazeiras, superaram os seus objetivos quanto a meta proposta pela empresa que é aferida pela ferramenta de desempenho operacional IQC. Os resultados obtidos de Sousa 98,11% e Cajazeiras 93,42% fizeram com que as unidades não só superassem suas metas (ambas eram 93,00%), como também atingissem um melhor desempenho do que a DR da Paraíba que alcançou 92,78%, um pouco abaixo da sua meta que era de 93,95%.

Analisando as cestas Premium e Expresso Registrado, as equipes tanto de Sousa como de Cajazeiras tiveram resultados excelentes que, mais uma vez, além de suplantarem suas metas, conseguiram números de destaques na DR da Paraíba. Os resultados foram: Sousa com 99,41%, Cajazeiras com 94,25% e a DR com 91,21%, novamente não atingindo sua meta que era de 94,93%. Observa-se novamente o desempenho destacado da equipe de Sousa nesse quesito.

Com relação à cesta Standart Registrado, seu resultado é semelhante às cestas Premium e Expresso Registrado, isto é, Sousa e Cajazeiras com desempenho que superam suas metas e, ainda, acima do resultado da DR que, mais uma vez, não atingiu seu objetivo. De acordo com o resultado dos relatórios demonstrados no quadro 6, Sousa alcançou 97,67% e Cajazeiras conseguiu 92,54%, enquanto a DR obteve 89,59%.

Resumindo, as equipes da AC de Sousa e da AC de Cajazeiras tiveram desempenhos considerados eficazes. Isto foi corroborado quando se comparou com os resultados da DR Paraíba. Todavia, neste indicador, a equipe de Sousa se sobressaiu quando comparada à Cajazeiras.

Considera-se que assim, que a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas para a organização, pois ela pode manter e até aumentar a produtividade, e ainda facilita o cumprimento de metas estratégicas. Para Bergamini e Beraldo (1988), a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. No momento em que se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação, está lhe atribuindo uma qualificação que pode ser resumida em desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou até mesmo ambos.

4.3.2.2 Desempenho Operacional – DO

O sucesso e a continuidade de uma empresa dependem de seu desempenho, o qual deve considerar também medidas, que permitam avaliar com que intensidade uma empresa alcança os seus objetivos pretendidos. O principal papel das medidas de desempenho deve ser aquele que auxilia os gestores a fazer melhor o produto final de sua atividade ou função, em

sintonia com os objetivos estratégicos da sua organização. Segundo MOREIRA (1991), as medidas de desempenho devem ser visualizadas como instrumentos auxiliares na identificação de possíveis problemas e também proceder ao acompanhamento do desempenho dos sistemas de operações aos quais se refiram. O que medir e como fazer isso é o grande desafio, para aqueles que dessa ferramenta pretendam fazer uso.

Essa ferramenta dos Correios, além de medir o desempenho da distribuição dos objetos simples e qualificados, como por exemplo, conseguir a entrega dos objetos na primeira tentativa de entrega, ajuda também a avaliar as necessidades de recurso das unidades de distribuição e a coordenar a aplicação do dimensionamento do efetivo necessário às Unidades de Distribuição. O quadro 7 mostra como chega-se ao seu resultado.

UNIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO
CDD E UD	$(0,3 \times \text{DDOS}) + (0,7 \times \text{DDOQ})$

Quadro 7 – Cálculo do DO

Fonte: ECT

Legendas:

CDD = Centro de Distribuição Domiciliar

UD = Unidade de Distribuição

DDOS = Desempenho de Distribuição de Objetos Simples

DDOQ = Desempenho de Distribuição de Objetos Qualificados

Portanto, esta ferramenta busca garantir os níveis de desempenho das unidades de distribuição propondo, quando necessário, ações preventivas/corretivas.

4.3.2.3 Indicador de Avaliação Operacional (IOP)

O IOP foi criado e é gerenciado pela VIPOS (Vice-Presidência do Negócio Postal) e DEOPE (Departamento de Operações), e tem como intuito diagnosticar e tratar possíveis quedas na qualidade dos serviços, perda de competitividade, aumento de reclamações e valores de indenizações e redução do *market share* de encomendas, com reflexos negativos na receita de vendas. E ainda, um dos fatores para sua implementação tem como objetivo alinhar o perfil de gestores operacionais ao novo contexto empresarial, de produção e de gestão de pessoas,

com impacto direto nos resultados e na satisfação dos clientes e da sociedade (VIOPE/ECT, 2017).

Como apresentado na metodologia, o IOP reflete como estão as unidades de trabalho de acordo com seu desempenho operacional e qualidade nos serviços. E para encontrar esses resultados, ela utiliza-se de diversos indicadores de medição de qualidade e resultados como o IQC (Índice de Qualidade ao Cliente), e o DO (Desempenho Operacional). Essa ferramenta de gestão além de tentar encontrar possíveis falhas no processo e procurar solucioná-la, ainda premia as unidades de distribuição que obtiveram melhores resultados.

Para encontrar o seu resultado utiliza-se da seguinte fórmula:

$$\text{IOP} = (4 \times \text{IQC}) + (3 \times \text{DO}) / 7$$

IQC = Índice de Qualidade ao Cliente.

DO = Desempenho Operacional

Depois que se encontra o IOP, existe uma tabela onde, dependendo do seu resultado, será feita sua classificação como mostra a Tabela 6, de acordo com o seu percentual de modo que, se o resultado for igual ou superior a 98% é certificada como ouro, se ficar entre 98% e 90% é certificada como prata. E ainda, se o seu desempenho ficar no intervalo de 90% a 75% ela é certificada como bronze. Todavia, se o seu IOP ficar abaixo de 75% é considerada como unidade não certificada, ou seja, não qualificada.

Tabela 6 - Ranking de Resultados

OURO	PRATA	BRONZE	NÃO CERTIFICADA
IOP ≥ 98%	90% ≤ IOP < 98%	75% ≤ IOP < 90%	IOP < 75%

Fonte: ECT (2017).

O IOP classifica as unidades de trabalho de acordo com seu desempenho operacional e qualidade nos serviços. Para encontrar o seu resultado ele utiliza-se dos indicadores de medição de qualidade e resultados como o IQC (Índice de Qualidade ao Cliente), e o DO (Desempenho Operacional). A seguir, no quadro 8, apresenta-se o cálculo do IOP das ACs (Agências) e também o resultado da sua classificação que pode ser: ouro, prata, bronze ou não certificada, como demonstrado na tabela 6.

RANKING DE RESULTADOS - ÍNDICE DE AVALIAÇÃO OPERACIONAL - IOP						
DIR. REGIONAL	TIPO UNID.	UNIDADE	IQC	DO	IOP-AC	CLASSIFICAÇÃO
PB	AC	SOUSA	98,11	98,23	98,16	OURO
PB	AC	CAJAZEIRAS	93,42	96,48	94,73	PRATA

Quadro 8: Classificação das Agências Pelo IOP

Fonte: adaptada de ECT (2017).

A equipe da AC Sousa teve um desempenho muito satisfatório, alcançando um IOP de 98,16% e com isso obteve a classificação máxima no *ranking* dos resultados operacionais, ou seja, ouro. A equipe da AC Cajazeiras, no entanto, obteve um IOP de 94,73%, que também é um desempenho muito bom, sendo classificada como prata. Entretanto ficou um pouco abaixo da performance de Sousa. Como se vê no quadro 8, este resultado já era esperado, pois como o IOP depende dos resultados do IQC e do DO, a equipe de Cajazeiras ficou um pouco abaixo nos dois indicadores em relação à equipe de Sousa. Entrementes, vale destacar que as duas Agências conseguiram um excelente resultado a nível estadual, onde a unidade de Sousa ficou na 2ª colocação e a unidade de Cajazeiras ficou na 3ª colocação no âmbito estadual (VIOPE/ECT, 2017).

4.4 LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES

Para responder sobre qual estilo de liderança está mais relacionado com as variáveis de desempenho das equipes, foi feita uma análise a partir dos dados da produtividade dos funcionários considerando as informações coletadas dos dois fatores de resultados (IDC e IOP). Diante disso, para facilitar o entendimento, optou-se por fazer a média dos fatores transformando-os na variável “Resultado da Equipe” para a realização da análise, somando-se os valores das duas variáveis e dividindo por dois.

Os valores médios obtidos para a variável “Resultado da Equipe”, para cada Agência de Correios, foram: 91,97% para a AC de Sousa e, 84,79% para a AC de Cajazeiras, demonstrando que não há diferença significativa entre as equipes com relação ao resultado alcançado. Na sequência da análise quantitativa dos questionários aplicados aos colaboradores/liderados, expõe-se a seguir, na tabela 7, um resumo dos tipos de liderança identificados em cada um dos três casos analisados, bem como o desempenho das equipes observado com base nas informações obtidas dos relatórios de desempenho da organização. Vale salientar que o resultado do desempenho é percentual numa escala de avaliação de 0 a 100.

Tabela 7: Apresentação e descrição dos índices de liderança e desempenho de equipes das agências.

Estilos de Liderança e fatores	Agência de Sousa	Agência de Cajazeiras
	Média	Média
Transformacional	2,48	2,31
Influência Idealizada	2,76	2,32
Motivação Inspiradora	2,59	2,28
Estímulo Intelectual	2,17	2,20
Consideração Individualizada	2,39	2,45
Transacional	2,70	2,58
Recompensa Contingente	2,44	2,27
Administração pela Exceção	2,97	2,88
Laissez-faire	2,39	2,38
Desempenho do indicador DC	85,78	74,85
Desempenho do IOP	98,16	94,73
Resultado da Equipe	91,97	84,79

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Com base na tabela 7, que apresenta o resumo de todas as médias finais dos tópicos agrupados, podemos concluir que:

1. Os dois líderes possuem algumas características transformacionais. No entanto, o estilo de liderança transacional se sobressai nos líderes das duas agências, com destaque para o fator administração pela exceção.

2. A liderança da unidade de Sousa teve como segunda característica mais percebida pelos liderados a liderança transformacional, com destaque para o fator influência idealizada. Já na unidade de Cajazeiras, apesar do estilo de liderança transacional ser percebido com maior intensidade entre os líderes, os participantes da pesquisa não percebem uma diferenciação tão grande entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez faire* que apresentam médias $M = 2,31$; $M = 2,58$ e $M = 2,38$ respectivamente, destacando-se o *laissez faire* como o segundo estilo mais percebido na liderança nessa agência.

3. No desempenho geral, ou seja, no “Resultado da Equipe”, as duas agências tiveram níveis satisfatórios, como é percebido na tabela 7. O quadro 6 (resultado do IQC) e a tabela 5 (resultado do IDC) mostram que em muitos dos itens de desempenho, as agências superaram as médias regionais, com destaque para o resultado do quadro 6 que mostra que elas alcançaram resultados excelentes e destacando-se em todos os indicadores.

4. Comparando-se o desempenho por equipes das duas unidades de Correios, a de Sousa teve um melhor desempenho. A unidade de Cajazeiras obteve um desempenho no geral satisfatório, destacando-se no desempenho do IOP (Índice de Avaliação Operacional), ficando inclusive com a terceira melhor média do estado da Paraíba. No entanto, no Segmento Comercial não teve um desempenho muito satisfatório, ficando abaixo da média da REVEN 03. Por outro lado, a unidade de Sousa obteve desempenho muito satisfatório para todos os índices de desempenho com média de 91,97%, ficando acima das médias tanto da unidade de Cajazeiras como da REVEN 03 e da DR da Paraíba. Portanto, o estudo comparativo dos dois casos evidenciou que a liderança transacional pode influenciar na eficiência organizacional.

Com o objetivo de descobrir as relações existentes entre as características de liderança transformacionais, transacionais e *laissez faire* na forma de atuar dos líderes no desempenho das equipes de trabalho, com base na percepção dos colaboradores das organizações em estudo, considera-se atingido. Visto que, ao analisar os resultados referentes ao segundo objetivo específico, a caracterização do desempenho, apontou de forma geral para uma percepção positiva a respeito das dimensões do desempenho das equipes. E ainda, como se percebe, quanto maior a intensidade do estilo transacional é percebido na liderança das agências, maior o desempenho das equipes. Isto pode ser explicado ao comparar o resultado das duas agências, onde a liderança da agência de Sousa foi identificada com um maior grau do estilo transacional e, provavelmente, por consequência disso, teve um melhor desempenho do que a agência de Cajazeiras que foi identificado um grau do estilo transacional menor que a AC Sousa.

Desta forma, o estilo que condiz com os maiores índices de desempenho nas unidades de Correios de Sousa e Cajazeiras é o transacional. De uma forma geral, o resultado da referida pesquisa é condizente com resultados de outras pesquisas no que se refere à relação positiva entre liderança e desempenho no trabalho. Nas pesquisas como a de Matos (2012) e Dias (2014), os resultados sugerem ainda que a variação no desempenho das equipes é explicada pelos estilos de liderança transacional e transformacional. Isto significa que os estilos de liderança exercem uma forte influência no desempenho das equipes e conseqüentemente nos resultados organizacionais. No entanto, os resultados das suas pesquisas mostram que o estilo de liderança transacional é o que faz a equipe obter melhores entregas. Ou seja, o líder que esclarece a ligação entre desempenho e recompensas e fornece *feedback* construtivo para manter os seguidores na tarefa (BASS, 1985; JUNG e AVOBIO, 1999), é o que influencia mais positivamente as entregas das equipes.

É ainda pertinente destacar que o líder com uma alta presença do fator administração por exceção presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controle e monitoramento para detectar com antecedência possíveis problemas. Portanto, este estilo é adequado para a área operacional da ECT, visto que é um contexto de baixo dinamismo e que, nesse ambiente, pretende-se apenas que os colaboradores desempenhem funções rotineiras com eficácia e eficiência.

No entanto, os resultados dos trabalhos de Benevides (2010), Santos et al. (2012), Roldan *et al* (2013) e Tomei e Riche (2016), apontaram que, em comparação com a liderança transacional, a liderança transformacional gera um maior aumento no desempenho das equipes.

Dentre os estudiosos do assunto, não existe consonância teórica nem empírica em torno deste assunto. Existe, aliás, algum entendimento em torno da ideia de que os líderes mais eficazes são, ao mesmo tempo, transacionais e transformacionais.

Pesquisas como a de Araújo (2014) que buscou nos líderes de três empresas o estilo de liderança que tinha uma maior influência no desempenho de suas equipes, concluiu que não havia consonância no resultado das três empresas, pois o que ela identificou foi que em uma das empresas a liderança transformacional era mais eficaz, entretanto em outra, o estilo transacional exercia uma maior influência no desempenho das equipes. Corroborando com a concepção de Bass (1985), deve-se considerar que os melhores líderes possuem ambas as características e que elas se complementam na medida em que a primeira está orientada para as pessoas e a segunda para as tarefas. Dessa forma, ambas concorrem de forma diferente para a obtenção de desempenho e satisfação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 RESULTADOS

No cenário atual, as organizações compreendem que a liderança tem um papel importante dentro das estratégias corporativas, nas ações de mudanças organizacionais e no desempenho de equipes eficazes. Devido a isso, este estudo englobou conjuntamente os temas Liderança e Desempenho de Equipes de Trabalho, no intuito de avaliar de que forma a liderança atua no desempenho de equipes das agências dos Correios em Sousa e Cajazeiras/PB, com base na percepção dos colaboradores. Para atingir esse objetivo, elaborou-se uma fundamentação teórica a partir da pesquisa bibliografias sobre o tema, seguida de pesquisa documental e de campo, alicerçada nos conceitos e caracterização da dimensão liderança, a partir da análise dos modelos teóricos, com destaque para as abordagens dos estilos da nova liderança; do desempenho e a análise da relação entre liderança e desempenho de equipes nas organizações.

Sobre a análise dos dados demográficos da amostra, verifica-se que, de forma sintética, as duas AC pesquisadas possuem uma predominância de homens no quadro de funcionários. Além disso, há uma representação significativa nas faixas-etárias acima dos 40 anos nas duas ACs. Um fato interessante ocorreu na Agência de Cajazeiras que, apesar da maioria dos respondentes serem casados e ter idade acima dos 40 anos, metade deles não tem filhos. Quanto à escolaridade, 40,91% concluíram o nível superior na AC Sousa e nenhum possui pós-graduação, já na AC Cajazeiras apenas 20% possui nível superior, no entanto 10% dos respondentes já são pós-graduados. Apesar de 45% dos respondentes da AC Cajazeiras ter acima de 40 anos de idade, destaca-se o fato de 40% dos seus respondentes estarem na faixa de 1-5 anos de trabalho na agência.

Os resultados finais relacionados a caracterização da liderança e a identificação dos estilos predominantes, apontaram para um estilo de liderança transacional para ambas as agências, ficando a AC Sousa com média de 2,70 e a AC Cajazeiras com 2,58, baseadas em uma escala com frequência de 0 a 4 que, quanto mais próximo de 4, melhor define o estilo de liderança predominante de um líder.

A análise dos resultados do levantamento dos índices de desempenho das agências a partir dos dados da avaliação de desempenho da empresa apontou, de forma geral, para uma percepção positiva a respeito dos resultados das equipes, visto que as duas ACs,

principalmente a AC Sousa, obtiveram desempenhos satisfatórios nos dois indicadores de (IDC e IOP), inclusive, superando a REVEN 03 em muitos dos segmentos do IDC. E com relação ao Segmento Distribuição, as duas obtiveram desempenhos excelentes, tanto é que a AC Sousa, no quadro 8 do *ranking* da classificação das agências – IOP, foi classificada como agência ouro e a AC Cajazeiras como prata.

E ainda, a pesquisa buscou verificar qual estilo de liderança dos gerentes e supervisores condiz com os maiores índices de desempenho dos liderados – atendentes, OTTs e carteiros das ACs. De acordo com os resultados obtidos na média de “Resultados de Equipes”, observou-se nas duas ACs estudadas que o estilo de liderança transacional pode apresentar-se como fator de influência no desempenho de equipes. Corroborando com os estudos de Matos (2012) e Dias (2014).

Todavia, levando-se em consideração as limitações da pesquisa, devido a vários fatores e à abrangência do assunto, o resultado da análise quantitativa evidenciou que os líderes talvez não tenham um único estilo, traço ou característica pura de liderança, pois demonstraram possuir conjuntos de características de liderança, sendo algumas mais acentuadas do que outras. Fazendo assim uso combinado das estratégias dos estilos para a condução das suas equipes.

5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O referido trabalho contribuiu para a academia, uma vez que, embora na literatura de liderança, a temática desempenho de equipes no trabalho tenha sido evidenciada em alguns estudos, como o de Dias (2014) e o de Piedade (2011), poucas pesquisas tem se dedicado aos efeitos potenciais de determinados estilos de liderança no desempenho em empresas públicas.

Com relação às limitações desta pesquisa, em primeiro lugar tem-se o risco relativo à precisão das respostas, uma vez que os respondentes podem não ter retratado da forma correta suas percepções quanto à atuação de liderança dos seus superiores, devido ao seu próprio comprometimento ao responder o questionário por ter uma relação indireta ou algum problema com a liderança. Deve-se considerar ainda a possibilidade de dúvidas quanto ao entendimento dos itens do questionário ou algum problema pessoal específico do funcionário no momento em que respondeu ao questionário.

Ressalta-se ainda que esta pesquisa se propôs a identificar características gerais na forma de liderar e não a verificação do perfil psicológico dos líderes. Procurou-se conhecer a

percepção da atuação dos líderes no desempenho nas equipes, mas não a detecção do perfil psicológico dos funcionários pesquisados como objetos de pesquisa neste estudo.

5.3. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Os dados e resultados encontrados neste trabalho servem como base para propor algumas agendas de pesquisas a serem realizadas. Como há limitações neste trabalho de caráter quantitativo (quantidade de avaliados), quanto à delimitação geográfica e o fato de estar relacionada a apenas uma organização, sugere-se trabalhos futuros que possam contribuir também para o meio profissional e acadêmico, como: geração de novas pesquisas que englobem maior número de avaliados, outros modelos de atendimento (SAC, Cobrança, por exemplo) e análises entre outras Agências de Correios no Estado da Paraíba.

Pode-se ainda tentar replicar essa pesquisa com respondentes de outros estados e cruzar os resultados para identificar se existem diferenças na influência do estilo de liderança no desempenho de equipes entre os diversos estados do Brasil. E ainda, pesquisas que abordem outros níveis de liderança na ECT, como coordenadores e diretores, podem contribuir para o melhor desempenho desta organização.

Por último, já que neste trabalho encontrou-se o estilo de liderança transacional por exceção ativa predominante nos gestores, sugere-se uma nova pesquisa para avaliar apenas os estilos de liderança transformacional e de liderança transacional por exceção ativa para verificar qual deles influenciam mais o desempenho de equipes e a comparação dos resultados com este trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADLER, R; RODMAN, G. **Comunicação humana**. 7. ed. São Paulo: LTC, 2003. p.394.
- ALBUQUERQUE, Francisco Jose Batista de; PALACIOS, Katia E. Puente. **Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações**. 2013. Artigo. São Paulo. Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Trabalho_em_equipe. Acessado em: 25.11.2016
- ALVES, S.; Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 4, n. 1, jan./abr. 2010, p. 43-53.
- ARAÚJO, R. N. Estilo liderança e o desempenho dos liderados, 2014, 112 f. **Dissertação (mestrado)** – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2014.
- BARBOSA, L. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil. Rio de Janeiro: **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, 1996. Disponível em: <[http://bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbo, Livia47\(3\). pdf](http://bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbo_Livia47(3).pdf). Acessado: em 29.11.2016
- BASS, B. M. BASS & Stogdill's **Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications**. 3. ed. New York: The Free Press, 1981, cap.1, p. 3-20.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Full-range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.
- BEJARANO, V.C. Elementos essenciais à implementação de equipes: um estudo de caso na indústria de papel. 2006. 115 f. **Dissertação (Mestrado)** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- BENEVIDES V. L. A., Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros, 2010. 114 f. **Dissertação de mestrado**, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

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

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Caderno do Aplicativo GCR — Operacionalização**. Brasília, 2000

CARRILHO, R. M. L. Liderança transformacional e transaccional no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa. 2013. **Dissertação de Mestrado**. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, (2003).

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CUNHA, C. V. M; SILVA, M. J. M. C. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.

CUNHA, M. *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

DELFINO, I. A. L. Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB. 2011. 189 f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE. **Revista gestão organizacional**, vol. 6, n. 2, maio/ago. 2013, p. 95-111.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. In: ENANPAD, 2010. Rio de Janeiro. EnANPAD 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

DIAS, M. A. M. J. Estilos de Liderança e desempenhos das equipes no setor público. 2014. 128 f. **Dissertação (Mestrado)** – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

DONNELLON, A. **Liderança de equipes: escolha sua equipe, comunique as metas e defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2006.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ECT, **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Disponível em <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos>>. Acesso: em 27.02.2017.

ECT, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Caderno do Aplicativo PCCS/2008 — Gestão de Pessoas**. Brasília, 2016

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Caderno do Aplicativo VIOPE — Operacionalização**. Brasília, 2017.

GHESTI, A., Liderança e sua Influência no Desempenho de Equipes de Trabalho, 2011. 43 f. **Monografia**, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2011.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**, São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOPE, J. ; HOPE, T. **Competindo na Terceira Onda: os 10 mandamentos da era da informação**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOUSE, R. J. A 1976 Charismatic theory of leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Eds.). **Leadership: the cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados Gerais**. <<http://www.cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/municipio/>>. Acesso em: 20.02.2017

JONES, Gareth R. e GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOURENÇO, P. R., & GOMES, A. D. (2003). **Da pluralidade à bidimensionalidade da eficácia dos grupos/equipas de trabalho**. *Psychologica*, 33, 7-32.

MACÊDO, I. I. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MATOS, P. G., Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho, 2012. 68 f. **Dissertação** (Gestão de Pessoas) - Universidade da Beira Interior Ciências Sociais e Humanas. Covilhã, junho de 2012.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**: descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO, E. A. de A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MELLO, F; ANDRADE, P. **Como formar e manter times vencedores**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1999.

MIURA, I. K. **Equipes de trabalho**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. FEA-RP/USP. Disponível em: <http://eaulas.usp.br/portal/video.action?idItem=7086>. Acesso em: 01.12.2016.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985. 217p.

MOTTA, P.R., **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997

MUNIZ FILHO, S. M.S. Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de Tecnologia da Informação. 2013. **Dissertação** (Mestre em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Varga. Rio de Janeiro, 2013.

OLIVEIRA, C. C. Estilos de liderança, estágios de maturidade e desenvolvimento de equipe – um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro. 2009. **Dissertação** (Pós-graduação em administração). Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, E. A. Dinâmica de trabalho em equipes interfuncionais: um estudo de caso em uma empresa de serviços. 2014. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2014.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio**. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PIEIDADE, Adrian Guido Silva, A influência da liderança no desempenho de atendentes em contactcenters, Salvador: UFBA, 2011. 170 f. **Dissertação** (mestrado profissional) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011. Disponível em <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/influencia-lideranca-desempenho-atendentes-contact-centers>>. Acessado em: 24.02.2016.

PINTO, M. P. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; NETO, M. T. R.; ANDRADE D. F. As Relações entre o desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional. **In: ENANPAD**, 2012. Rio de Janeiro. EnANPAD 2012.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9ª ed. São Paulo, 2005.

REIS, A. M. V.; TONET, H.; BECKER, L. C.; COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

REZENDE, H. A. (2010). A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Tese de Mestrado**. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROLDAN, V. P. S; CABRAL, A. C. de A.; PESSOA, M. N. M.; MELLO, R. B. de; SANTOS S. M. dos; LIMA, T. C. B. de; Estilo de liderança e desempenho criativo em equipes de telejornalismo: um estudo em emissoras de TV cearenses. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, 2013.

RIBEIRO, A. DE L. - **Teorias da Administração**. 2.ed. atualizada – São Paulo: Saraiva, 2010.

RIBERO, L. M.; CHAVES, L. S.; GAMA, M. A. A.; DIAS, M. A. M. J. Gestão de pessoas no Governo do Estado de Minas Gerais: panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do Choque de Gestão. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Anais... Brasília, 2011.

SANTIAGO, J. R.S. **Capital Intelectual: o grande desafio das organizações**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2007.

SANTOS, D. B. S. P. Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia. **Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**, 2012, Academia Militar, Lisboa, 2012.

SANTOS, M. F.; BRANT P. S.; SOUKI, G. Q.; SANT"ANNA, A. S.; FILHO, G. Cl. A Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais. **XV SEMEAD**. ISSN 2177-3866, 2012.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, D. B., A Influência da liderança e os Valores Pessoais nas Respostas Afetivas de Membros de Equipe de Trabalho, **Dissertação** de Mestrado, 2006, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasil.

SILVA, A. dos S. da; SILVA, V. dos S. da. Liderança transformacional e o desenvolvimento de equipes de alta performance: uma análise do filme “Coach Carter: Treino para a Vida”. In: congresso internacional de administração, 2012, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa, 2012.

Disponível em: <http://www.faculdadearapoti.com.br/blogadm/wp-content/uploads/2013/08.-Lideranca-transformacional-e-o-desenvolvimento-de-equipes-de-alta-Performance.pdf>.

Acesso: 06.12.2016.

SOBRAL, Filipe e PECI, Alketa. **Administração: teoria e pratica no Mercado brasileiro**. São Paulo Pearson Prentice Hall, 2008

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C. S. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOUZA, F.P., MONTEIRO, J.K., & ELGUES, G.B. (2007). **A avaliação do nível de habilidades para trabalhar em equipe entre professores e universitários**. Psico-USF, 12(2), 157-164.

STONER, J. A. F., FREEMAN, E. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

UNICORREIOS, **Universidade Correios**. Disponível em

<<http://unicorreiosvirtual.correios.com.br/course/view.php?id=367>. Acesso em: 04.12.2016.

VARELA, M. T. G., Liderança Transformacional - Transaccional, Eficácia da Equipa e Satisfação - Um estudo na Garantia Seguros, 2012. 108 f. **Monografia**, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, 2012.

VERGARA, S.C., **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2003.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3 Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

Anexo 1

Questionário Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes

Prezado (a) funcionário (a),

Sou funcionário da ECT e graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e estou desenvolvendo a pesquisa intitulada “Liderança e Desempenho de Equipes na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos”, que tem como objetivo avaliar a atuação dos líderes no desempenho de equipes das agências dos Correios em Sousa e Cajazeiras/PB, na percepção dos liderados.

Os resultados desta pesquisa oferecerão subsídios para a estruturação de ações de formação e desenvolvimento dos gestores que buscam reforçar ou estimular o(s) estilo(s) de liderança que influencia(m) positivamente o desempenho das equipes para a geração de resultados.

Dessa forma, gostaria de sua colaboração no preenchimento deste questionário. É importante que você responda todas as questões de forma consciente e coerente com sua percepção. As respostas serão tratadas de forma anônima, ou seja, sem a identificação dos respondentes.

É importante destacar que:

- 1) O questionário é composto por duas seções e todas as questões são objetivas;
- 2) Todas as questões devem ser preenchidas para que seu questionário seja válido;
- 3) Cada questão só pode ter uma resposta.
- 4) Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 0 a 4, à direita de cada frase, que significam:

NÍVEL DE OCORRÊNCIA				
0	1	2	3	4
Nunca	Raro	Ocasionalmente	Frequente	Sempre

Desde já agradeço sua colaboração!

Adriano Alves Costa
 Funcionário da ECT
 Graduando em Administração-UFCG
 E-mail: adriancosta23@gmail.com
 Tel. (83) 99921-1380

SEÇÃO 1 - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre o estilo de liderança de sua chefia imediata. Julgue com que frequência sua chefia se encaixa em cada afirmação.

0		1		2		3		4			
Nunca		Raramente		Às vezes		Frequentemente		Sempre			
1	Minha chefia faz a equipe sentir-se bem por estar perto dela						0	1	2	3	4
2	Minha chefia expressa com poucas palavras o que pode e deve ser feito.						0	1	2	3	4
3	Minha chefia permite que a equipe pense sobre problemas antigos de novas maneiras.						0	1	2	3	4
4	Minha chefia ajuda a equipe a desenvolver-se.						0	1	2	3	4
5	Minha chefia diz à equipe o que fazer para ser recompensada pelo seu trabalho.						0	1	2	3	4
6	Minha chefia fica satisfeita quando a equipe se encontra nos padrões acordados.						0	1	2	3	4
7	Minha chefia fica contente por deixar a equipe continuar a trabalhar da mesma forma de sempre.						0	1	2	3	4
8	A equipe acredita completamente em minha chefia.						0	1	2	3	4
9	Minha chefia passa à equipe uma imagem positiva sobre o que podemos fazer.						0	1	2	3	4
10	Minha chefia mostra à equipe novas formas de olhar para as dificuldades.						0	1	2	3	4
11	Minha chefia dá feedback sobre o desempenho da equipe.						0	1	2	3	4
12	Minha chefia fornece reconhecimento/ recompensa quando a equipe alcança seus objetivos.						0	1	2	3	4
13	Enquanto as coisas estão funcionando, minha chefia não tenta mudar nada.						0	1	2	3	4
14	Qualquer coisa que a equipe queira fazer não incomoda a minha chefia.						0	1	2	3	4
15	A equipe tem orgulho de estar ligada à minha chefia.						0	1	2	3	4
16	Minha chefia ajuda a equipe a encontrar significado em seu trabalho.						0	1	2	3	4
17	Minha chefia faz a equipe repensar as ideias que ela nunca havia questionado antes.						0	1	2	3	4
18	Minha chefia dá atenção pessoal aos membros da equipe que parecem rejeitados.						0	1	2	3	4
19	Minha chefia chama a atenção para o que a equipe pode obter com aquilo que ela realiza						0	1	2	3	4
20	Minha chefia diz à equipe o que é preciso saber para realizar o trabalho.						0	1	2	3	4
21	Minha chefia pede à equipe nada mais do que aquilo que é absolutamente essencial.						0	1	2	3	4

SEÇÃO 2 - DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

SEXO	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
IDADE	<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 40 <input type="checkbox"/> acima de 40
ESTADO CIVIL	<input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a)/separado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Outro.
FILHO (S)	<input type="checkbox"/> Não tenho <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> Mais de 3
GRAU DE ESCOLARIDADE	<input type="checkbox"/> Ens. Fund. Incompleto <input type="checkbox"/> Ens. Fund. Completo <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação
TEMPO QUE TRABALHA NA AGÊNCIA	<input type="checkbox"/> Até 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> mais de 20 anos