



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

ÉLIDA MORAIS TEJERIZO

**RELAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO
OPERACIONAL: ESTUDO COM GESTORES E COLABORADORES DE CENTROS
DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIAR DOS CORREIOS, REGIONAL BAHIA**

Salvador
2011

ÉLIDA MORAIS TEJERIZO

**RELAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO
OPERACIONAL: ESTUDO COM GESTORES E COLABORADORES DE CENTROS
DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIAR DOS CORREIOS, REGIONAL BAHIA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador, UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Éder Paschoal Pinto, Phd.

Salvador
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS. Laureate Internacional Universities

Tejerizo, Élide Morais

Relação entre os princípios básicos de liderança e desempenho operacional: estudo com gestores e colaboradores de Centros de Distribuição Domiciliar dos Correios, Regional Bahia. / Élide Morais Tejerizo.- Salvador, 2011.

128 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – UNIFACS Universidade Salvador. Laureate Internacional Universities. Mestrado em Administração. Orientador: Prof. Dr. Éder Paschoal Pinto.

1. Administração de empresas. 2. Liderança. 3. Desempenho. I. Pinto, Éder Paschoal. II. Universidade Salvador – UNIFACS. III. Título.

CDD: 658.4012

ÉLIDA MORAIS TEJERIZO

RELAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO
OPERACIONAL: ESTUDO COM GESTORES E COLABORADORES DE CENTROS DE
DISTRIBUIÇÃO DOMICILIAR DOS CORREIOS, REGIONAL BAHIA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração Estratégica, Universidade Salvador, UNIFACS, pela seguinte banca
examinadora:

Éder Paschoal Pinto - Orientador - _____
Pós-Doutor pela The Australian National University, Australian
Universidade Salvador – UNIFACS

Laumar Neves de Souza _____
Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Salvador – UNIFACS

Diva Ester Okazaki Rowe _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 02 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho, com toda a imensidão do meu amor, aos meus queridos pais, Ary e Eny, por terem me dado toda a base necessária para a concretização de um sonho. Como é grande o meu amor por vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos meus espíritos de luz por permitirem concluir mais essa etapa da minha vida.

Oh, Deus, como eu te amo!

A Luisa, minha filha amada, pelos inúmeros momentos de que precisei estar ausente, abdicando da prazerosa e linda convivência familiar.

A Luis Carlos, meu marido, pela colaboração em todos momentos dessa caminhada, sobretudo pela tranquilidade e pelo suporte necessários à conclusão do trabalho.

Ao meu estimado orientador, professor Éder Pinto, pela brilhante contribuição acadêmica, dedicação constante, pelo entusiasmo e compromisso.

À professora Élvia Fadul, Coordenadora do Mestrado em Administração Estratégica, profissional que merece todo o meu respeito e minha admiração.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) por permitir a realização desta pesquisa.

Aos meus queridos colegas carteiros e gestores dos Centros de Distribuição Domiciliar pelo acolhimento e pela contribuição significativa. Divido, com cada um de vocês, a alegria desse momento.

Ao meu colega e grande amigo, Ernesto Salles, pela sua imensa boa vontade para acompanhar-me na coleta de dados em Feira de Santana.

A Antônio Augusto e Ana Cláudia Abreu, responsáveis técnicos pela análise estatística deste trabalho.

A Livia Gonçalves, amiga e colega do Mestrado em Administração Estratégica pela troca de experiências e pelos ricos debates.

A Iracema Rosa e Regina Rocha, secretárias do Mestrado em Administração Estratégica, pela atenção, paciência e cordialidade constantes.

RESUMO

Não há como negar os desafios constantes e as tensões provocadas pelas atuais arquiteturas organizacionais, isto é, baseadas no poder organizacional mais diluído que outrora; na elevação do conhecimento da mão de obra, tornando-a mais questionadora; na complexidade, fragmentação e incerteza do papel do gestor e de sua responsabilidade com os resultados da organização, entre outros fatores não menos importantes. Este trabalho tem como objetivo verificar a relação entre os princípios básicos da liderança de Kouzes e Posner (2008) com o desempenho operacional. Em outras palavras, verificar em que extensão esses princípios influenciam nos resultados das unidades pesquisadas. Destarte, a pesquisa foi aplicada em dezenove Centros de Distribuição Domiciliar da capital e do interior, dentro de um universo de trinta e sete, atingindo portanto 50% do universo pesquisado. A pesquisa de campo aconteceu no período de setembro de 2010 a maio de 2011. O formulário de pesquisa foi elaborado e testado com empregados de algumas unidades e validados em seguida. Os dados foram preenchidos pelos próprios pesquisados, sob orientação da pesquisadora. A metodologia utilizada foi do tipo quantitativa, aplicada junto aos Carteiros (colaboradores) e seus respectivos gestores. A amostra foi, inicialmente, do tipo não-probabilística intencional e, posteriormente, por conveniência. No total, foram validados 559 questionários. Os resultados do estudo indicam que não houve influência significativa, de forma positiva ou negativa, dos índices de desempenho operacional em nenhum dos cinco princípios estudados (Desafiar o processo, Inspirar uma visão compartilhada, Capacitar os outros a agir, Traçar o caminho e Encorajar o coração). Em outras palavras, não se observou qualquer relação entre os princípios básicos da liderança com o desempenho operacional.

Palavras-chave: Liderança. Desempenho. Gestores. Carteiros.

ABSTRACT

We cannot deny the constant challenges and tensions caused by the current organizational architectures, this is, based on the organizational power more diluted than before; in the increase of the manpower knowledge, making it more questioning; in the complexity, fragmentation and uncertainty of the manager's role and his/her responsibility for the results of the organization, among other no less important factors. This study aims at investigating the relationship between the basic principles of leadership by Posner and Kouzes (2008) to the operational performance. In other words, verify to what extent these principles impact on the results of the surveyed units. Thus, the survey was carried out in nineteen Home Distribution Centers within the capital and the countryside, within a universe of thirty-seven, thus reaching 50% of the studied group. The field research took place from September 2010 to May 2011. The survey form was developed and tested with employees of some units and then validated. The data was filled by the respondents themselves, under the guidance of the researcher. The methodology used was quantitative applied to the Postmen (employees) and their respective managers. Initially, the sample was of the non-probabilistic intentional kind and, after, for convenience. In total 559 questionnaires were validated. The study results indicate that there was no significant influence in a positive or negative way of the operating performance rates in any of the five studied principles (Challenge the process, Inspire a shared vision, Enable others to act, Delineate the way and Encouraging the Heart). In other words, there was no relationship between the basic principles of leadership to the operational performance.

Keywords: Leadership. Performance. Managers. Postmen.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estilo de gestão em termos de arte, habilidade prática e ciência.....	32
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos criados pela análise de conglomerados a partir dos fatores teóricos estudados	86
Gráfico 2 - Caracterização dos cinco grupos de respondentes formados pela análise de conglomerados em relação aos escores médios dos fatores teóricos estudados.....	88
Gráfico 3 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (<i>clusters</i>) criados de acordo com o gênero.....	89
Gráfico 4 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (<i>clusters</i>) criados de acordo com o tempo de registro dos Correios	90
Gráfico 5 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (<i>clusters</i>) criados de acordo com a faixa etária.....	91
Gráfico 6 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (<i>clusters</i>) criados de acordo com o estado civil.....	92
Gráfico 7 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (<i>clusters</i>) criados de acordo com escolaridade	93
Gráfico 8 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (<i>clusters</i>) criados de acordo com o fato de ser afiliado ou não a algum partido político	94
Gráfico 9 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (<i>clusters</i>), de acordo com o fato da doutrina religiosa	95
Gráfico 10 - Distribuição dos entrevistados quanto aos 5 grupos (<i>clusters</i>), de acordo com a remuneração atual.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demonstrativo - questionários respondidos <i>versus</i> questionários nulos.....	75
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Medida de confiabilidade da consistência interna das questões pertencentes a cada um dos cinco fatores teóricos pesquisados	76
Tabela 2 - Medidas descritivas dos fatores teóricos gerados pela análise fatorial	77
Tabela 3 - Análise de correlação entre os cinco fatores teóricos e os indicadores de avaliação de desempenho operacional.....	78
Tabela 4 - Análise de correlação entre os cinco fatores teóricos no geral.....	79
Tabela 5 - Escores médios dos fatores teóricos estudados em relação aos cinco grupos de respondentes, formados pela análise de conglomerados com base no desempenho dos gestores quanto ao estilo de gerência	87
Tabela 6 - Análises descritiva e comparativa entre os dois grupos de entrevistados quanto aos escores médios dos fatores teóricos estudados em relação à avaliação de desempenho dos gestores no que diz respeito ao estilo de gerência.....	97
Tabela 7 - Medidas de adequabilidade para a utilização da análise fatorial.....	102
Tabela 8 - Resultado do número de fatores extraídos com base na análise fatorial - Método: componentes principais	103
Tabela 9 - Medidas de comunalidade e medidas de adequação da amostra ao modelo de análise fatorial.....	104
Tabela 10 - Medidas dos componentes (cargas fatoriais) utilizados para expressar as variáveis padronizadas do fator único gerado.....	105
Tabela 11 - Medida de confiabilidade da consistência interna das questões pertencentes ao fator gerado pela análise de componentes principais	106
Tabela 12 - Medidas descritivas do <i>fator</i> gerado pela análise fatorial	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABG	Absenteísmo gerencial
ANOVA	Análise de variância
ENANPAD	Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CA	Capacitar os outros a agir
CAT	Acidente do trabalho
CDD	Centro de Distribuição Domiciliar
CR	Custo regional
CTC	Centro de Tratamento de Cartas dos Correios
CV	Inspirar uma visão compartilhada
CEE	Centro de Entrega de Encomendas
CLASGERA	Classificação geral
DCT	Departamento de Correios e Telégrafos
DECOD	Departamento de Controle Disciplinar
DGV	Desempenho Gerencial de Vendas
DIEFI	Diretoria Econômico-Financeira
DIOPE	Diretoria de Operações
DIRAD	Diretoria de Administração
DP	Desafiar o processo
DP	Desvio-padrão
DRG	Despesa Regional
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
DGV	Desempenho Gerencial de Vendas
DICOM	Diretoria Comercial
DIGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
ESAP	Escola Superior de Administração Postal
ESC DP	Escore Desafiar o processo
ESC CV	Escore Inspirar uma visão compartilhada
ESC CA	Escore Capacitar os outros a agir
ESC TC	Escore Traçar o caminho
ESC EC	Escore Encorajar o coração

EC	Encorajar o coração
GEOPE	Gerência de Operações
IDA	Índice de Desempenho no Atendimento
IDF	Índice de Desempenho Financeiro
IDO	Índice de Desempenho Operacional
IDV	Índice de Desempenho em Vendas
IGP	Índice de Gestão de Pessoas
INDICGER	Índice de Desempenho Geral
INDMENS	Indicador de Mensagens
INDENCOM	Indicador de Encomendas
JEX	Jornada Extraordinária
MANPES	Manual de Pessoal
MAS	Medida de Adequacidade da Amostra
MC	Ministério das Comunicações
PGP	Programa de Gestão de Pessoal
PRCFC	Pontualidade na Resposta ao Cliente
QTEF	Qualidade do Tempo de Espera em Fila
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da Administração da Universidade de São Paulo
RDEP	Resto de Distribuição de PAC
RDOQ	Resto de Distribuição de Objetos Qualificados
RDOS	Resto de Distribuição de Objetos Simples
RDSM	Resto de Distribuição de SEDEX e MALOTES
RTSI	Resto de Tratamento de Objetos Simples
RTSP	Resto de Tratamento de PAC
RTSR	Resto de Tratamento de Cartas Registradas
RTSX	Resto de Tratamento de SEDEX
RVR	Receita de Vendas Regional
SPI	São Paulo Interior
SPM	São Paulo Metropolitana
TC	Traçar o caminho

TEF	Tempo de Espera na Fila
TTD	Treinamento e Desenvolvimento
UPU	União Postal Universal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	19
1.3 HIPÓTESES	19
1.4 OBJETIVOS.....	19
1.5 JUSTIFICATIVA.....	20
1.6 APROXIMAÇÃO DA CONFIGURAÇÃO DA PESQUISA.....	21
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DAS TEORIAS DA LIDERANÇA.....	23
2.2 DESAFIOS ATUAIS PARA A LIDERANÇA.....	29
2.3 OS COMPROMISSOS DA LIDERANÇA SEGUNDO KOUZES E POSNER	49
3 HISTÓRIA POSTAL DO BRASIL	54
3.1 INTRODUÇÃO À HISTÓRIA POSTAL.....	54
3.2 OS CORREIOS NA ERA VARGAS	56
3.3 HERANÇA DO PERÍODO MILITAR	58
3.4 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – DA CRIAÇÃO AOS DIAS ATUAIS	60
3.5 PERSPECTIVAS DE FUTURO	60
4 CONFIGURAÇÃO DA PESQUISA.....	65
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	65
4.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS.....	67
4.3 AMOSTRA.....	67
4.4 ÍNDICE DE DESEMPENHO OPERACIONAL (IDO)	68
4.5 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA A COLETA DE DADOS	69
4.6 PROCEDIMENTOS APLICADOS NA ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS	71
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA DOS DADOS.....	75
5.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS DE LIDERANÇA.....	76
5.1.1 Resultados da análise dos cinco fatores teóricos.....	76
5.1.2 Análise de correlação entre os fatores teóricos e os Índices de Desempenho Operacional usados pelos Correios.....	77
5.1.3 Discussão Teórica dos Resultados.....	79
5.2 PERFIS DOS AVALIADORES E SUAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS....	85

5.2.1 Resultados da análise de conglomerados (<i>clusters</i>)	86
5.3 COMPARAÇÃO DAS AUTOVALIAÇÕES DOS GESTORES COM AS AVALIAÇÕES DOS GESTORES PROCESSADAS PELOS CARTEIROS	96
5.3.1 Análise comparativa entre os dois grupos de entrevistados	97
5.3.2 Discussão Teórica dos Resultados	98
5.4 ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS.....	101
5.4.1 Procedimentos aplicados na análise fatorial	101
6 CONCLUSÃO.....	108
REFERÊNCIAS	112
APÊNDICE A - Caracterização dos Entrevistados.....	116
APÊNDICE B - Formulários Aplicados na Pesquisa.....	121
APÊNDICE C – Indicadores de desempenho das unidades pesquisadas e notas dos 2 grupos entrevistados de acordo com os cinco princípios básicos de liderança	125
APÊNDICE D - Distribuição dos entrevistados de acordo com as notas dadas às afirmativas do questionário	126

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, encontram-se: o contexto em que o estudo está situado, isto é, a razão da escolha do tema, os conceitos-chave sobre liderança; o problema que motivou o estudo; as suposições estabelecidas para serem negadas, ou afirmadas, com base nas descobertas da pesquisa; os objetivos norteadores do trabalho; a justificativa; a aproximação do desenho da pesquisa e a estrutura dos capítulos seguintes.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho emergiu de inquietações sobre a verdadeira essência e importância do papel de liderança na empresa. Isto é, no exercício de funções de gestão intermediária, olhando para cima, para os lados e para baixo, sempre me importei com os impactos de minhas ações e relações com gestores e colaboradores.

Segundo Mintzberg (2010), a prática gerencial inclui arte, habilidade prática e ciência. Portanto, para se ter uma gestão eficaz, é fundamental a mistura dos três estilos de gestão, na qual a arte corresponde à visão, a ciência à análise e a habilidade prática à experiência.

O atual cenário aponta para a necessidade de abandonar certos conceitos que caracterizaram a administração clássica, cujas diretrizes de seus principais defensores estavam embasadas na racionalidade absoluta do trabalho como forma de aumentar a eficiência e a produtividade. Pensamentos mais recentes também merecem ser revistos, sejam os do funcionalismo ou das teorias contingenciais, das participações e de outras tendências (ALVESSON; DEETZ, 1998; BASTOS, 2004; MINTZBERG, 2010; MOTTA, 2001; REED, 1999).

Para Robbins e Coulter (1998), os clássicos encaravam a administração sob a perspectiva de como melhorar a produtividade, ou seja, havia uma preocupação com o aumento da eficiência e produtividade dos trabalhadores em um sistema caracterizado pela divisão do trabalho, uma hierarquia claramente definida por regras e regulamentos detalhados além de relacionamento pessoal.

Vivemos, portanto, uma época de transição dos paradigmas antigos para novos. Os rígidos modelos de gestão passam a ser questionados uma vez que não conseguem dar respostas às novas demandas organizacionais. Isso inclui, entre outras medidas, novas práticas de gestão que possibilitem adequar ou aperfeiçoar o relacionamento entre gestores, suas equipes e externos de tal forma que, juntos, possam assumir desafios e conquistar os resultados.

De acordo com Morgan (1996), não há mais espaço para uma visão simplista das organizações, administradas como se fossem máquinas desenhadas para atingir objetivos predeterminados, que, em lugar de ativar, tendem a limitar o desenvolvimento das capacidades humanas. Então, as organizações precisam desenvolver uma racionalidade reflexiva e auto-organizadora, necessárias ao constante processo de adaptação às situações de mudança que o desenvolvimento tecnológico requer, sem o que estarão condenadas à morte (MORGAN, 1996).

Para Mintzberg (2010), as organizações mecânicas, embasadas no modelo que ele denominou de “gestão máxima”, estão desaparecendo. O autor reforça a ideia de uma “gestão mínima”, que ele denomina de “autogestão”; explica a liderança e a gestão como atos naturais e, assim, não se pode dar excessiva importância à liderança, tentando encontrar ou criar grandes líderes e gerentes uma vez que pessoas consideradas “emocionalmente saudáveis e lúcidas” podem ser grandes líderes. Nesse sentido, ele defende a postura de que, em vez de ter alguém à frente para fazer com que seguidores sejam motivados e tenham desempenho superior, se poderá simplesmente dar espaço ao ser humano para que aplique sua capacidade natural de “cooperar em comunidades”.

A “liderança não tem a ver com personalidade, mas com comportamento” (KOUZES; POSNER, 2008, p.14) e é por isso que o desafio de liderar está aberto a qualquer pessoa que queira aceitá-lo. Kouzes e Posner (2008, p.22) explicam como o líder é capaz de angariar o respeito pessoal dos liderados e que [...] “a liderança não é genética. Ela é um conjunto identificável de talentos disponíveis a qualquer um”. Para os autores, a “liderança é relacionamento”, o qual se estabelece entre aqueles que aceitam desafiá-la e os que aceitam segui-la. E, para que esse relacionamento se consolide, são fundamentais o respeito e a confiança mútua de tal forma que se obtenham os resultados esperados uma vez que líderes não conseguem, isoladamente, realizar coisas extraordinárias.

Kouzes e Posner (2008, p.23) entendem que “o sucesso da liderança dependerá inteiramente da capacidade de construir e manter relacionamentos humanos”, daí reafirma-se a importância do fator humano nas práticas administrativas.

Ao discorrer sobre a eficácia gerencial, Mintzberg (2010) explica que não se pode atribuir a eficácia de um gerente aos resultados da sua unidade já que algumas delas, livres de seus gerentes, poderiam funcionar muito bem ou, na presença deles, apresentar resultados insatisfatórios. Acrescenta ainda que “a eficácia gerencial também deve ser avaliada em

termos de seu impacto mais amplo, além da unidade e até mesmo da organização.” (MINTZBERG, 2010, p. 226).

1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Diante do contexto apresentado, isto é, da complexidade, fragmentação e incerteza do papel do gestor e de sua responsabilidade com os resultados da organização, emergem as perguntas que representam o fio condutor da pesquisa:

- a) Em que extensão os princípios básicos de liderança influenciam os resultados da organização?
- b) Quais características pessoais dos respondentes determinam seus perfis de avaliação?
- c) A composição dos cinco princípios básicos de liderança, definidos por Kouzes e Posner (2008), aplica-se a gestores de unidades de distribuição de correspondências?
- d) As autoavaliações de princípios básicos de liderança dos gestores assemelham-se às avaliações feitas por liderados ou são distintas delas?

1.3 HIPÓTESES

Existe relação direta entre o estilo de liderança e o desempenho da unidade. Isso explica, portanto, a razão de algumas unidades apresentarem desempenho superior em relação a outras.

1.4 OBJETIVOS

Para conduzir este trabalho, vários objetivos foram estabelecidos.

Um dos objetivos foi verificar o efeito dos princípios básicos de liderança definidos por Kouzes e Posner (2008) em desempenhos operacionais. Esse objetivo foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear as dimensões teóricas dos princípios básicos de liderança aplicados pelos gestores das unidades operacionais dos Centros de Distribuição Domiciliar da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Diretoria Regional da Bahia, em pesquisa com os carteiros das unidades pesquisadas.

b) Obter indicadores de desempenho dos Centros de Distribuição Domiciliar em pesquisa com a Gerência de Operações (GEOPE).

c) Efetuar testes de correlação dos princípios básicos de liderança aplicados pelos gestores com os desempenhos de suas unidades.

Outro objetivo consistiu em verificar se as características pessoais dos respondentes determinam seus perfis de avaliação. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram delineados.

Com base nas características dos gestores obtidas no Objetivo específico 1, verificar se existem grupos distintos de avaliação dos gestores por meio da análise de conglomerados.

De posse dos resultados obtidos no objetivo específico acima, verificar as relações das características demográficas (gênero, escolaridade, idade etc) com seus perfis de avaliação, por meio de análise de variância.

O objetivo seguinte consistiu em verificar se a composição dos cinco princípios de liderança, definidos por Kouzes e Posner (2008), se confirma na pesquisa com os carteiros. Esse objetivo foi verificado por meio da análise fatorial.

Adicionalmente, pretendeu-se comparar as avaliações que os carteiros fazem dos princípios básicos de liderança de seus gerentes com autoavaliações realizadas pelos gerentes, visando compreender as percepções semelhantes e diferentes. Esse objetivo foi desdobrado nos seguintes específicos:

a) Utilizar as descobertas obtidas no Objetivo 1;

b) Mapear as dimensões teóricas dos princípios básicos de liderança em pesquisa com os próprios gestores das unidades operacionais dos Centros de Distribuição;

c) Verificar as significâncias estatísticas das comparações.

1.5 JUSTIFICATIVA

A temática carece de aprofundamento acadêmico em função de sua complexidade e levando-se em consideração o reduzido volume de publicações. Isso foi constatado por meio de levantamento feito por esta autora em trabalhos publicados, nos últimos dez anos, nos seguintes periódicos: *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, *Revista de Administração da Administração da*

Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração Pública (RAP) e nos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD).

Destarte, este trabalho pretende contribuir com a produção acadêmica, os gestores das unidades-alvo, apontando seus perfis de liderança e os impactos nos desempenhos dessas unidades, e também com futuros leitores que exercem ou aspiram exercer liderança de tal forma que possam buscar novos caminhos para uma experiência organizacional mais rica.

1.6 APROXIMAÇÃO DA CONFIGURAÇÃO DA PESQUISA

Definido o universo a ser pesquisado, ou seja, os Centros de Distribuição Domiciliar, denominados de CDD(s), buscou-se atingir 50% dessas unidades incluindo capital e interior. Nesse sentido, a pesquisa foi aplicada em 19 (dezenove) unidades, dentro de um universo de 37 (trinta e sete), tendo com parâmetro o Índice de Desempenho Operacional (IDO), que mede o desempenho das referidas unidades de acordo com a matriz de pesos, a saber: mensagens (40%); encomendas (40%); internacional (5%); encaminhamento (10%); logística integrada (5%), totalizando 100%.

Inicialmente, a amostra não-probabilística foi do tipo intencional e, depois, por conveniência.

O formulário de pesquisa foi elaborado e testado com dez colaboradores e seis gestores do Centro de Tratamento de Cartas (CTC), ajustado e validado em seguida.

Os dados foram preenchidos pelos próprios pesquisados, sob orientação da pesquisadora, em suas respectivas unidades de trabalho.

Em termos de análise, serão apresentados resultados descritivos de todas as questões pesquisadas por meio de tabelas, gráficos e figuras. Além disso, serão apresentadas análises multivariadas, como análise fatorial e análise de conglomerados (*clusters*).

Ressalta-se que, além das técnicas estatísticas já citadas, outras são apresentadas, como Alfa de *Cronbach*, análise de variância, análise de correlação, teste *t* de *student* para amostras pareadas, probabilidade de significância, entre outras. Essas técnicas servem de apoio aos métodos multivariados.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos e apresenta a contextualização, as perguntas de pesquisa, as hipóteses, os objetivos, a justificativa e o desenho da pesquisa. O segundo capítulo aborda a perspectiva histórica das teorias de liderança, os compromissos da liderança segundo Kouzes e Posner (2008) e os desafios atuais para exercer a liderança na visão de diversos autores. O terceiro capítulo apresenta a história postal dos Correios desde o seu surgimento. O quarto capítulo proporciona a configuração da pesquisa. O quinto capítulo aborda a apresentação e discussão teórica dos resultados. Em seguida, encontram-se a conclusão, a lista de referências e, finalmente, os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DAS TEORIAS DA LIDERANÇA

Segundo Marinho, *et al* (2006), ao longo dos anos, as teorias de liderança têm buscado explicações para desvendar o melhor estilo ou a melhor abordagem que seja capaz de fazer com que o líder consiga ter um desempenho máximo e, conseqüentemente, resultados mais eficazes.

No ponto de vista de Maquiavel (1996), os “líderes precisam de firmeza e da preocupação suprema de manter o poder, a autoridade e a ordem no exercício do governo”. E, quando o poder não se estabelece pela “simpatia popular”, outras formas podem ser incrementadas, utilizando-se a força e o uso da lei (MAQUIAVEL, 1996).

Segundo Bergamini e Coda (1997), nos primórdios, buscou-se estudar a liderança a partir das características do líder e tentou-se encontrar traços e motivações especiais para explicar o líder ideal. Para Wagner III e Hollenbeck (1999), essa teoria foi denominada de Teoria dos Traços, a qual sustenta a ideia de que os líderes não são produzidos, mas já nascem líderes. Em outras palavras, a Teoria dos Traços não enfatiza outras variáveis que possam interferir na relação líder e liderado como o próprio contexto em que estão inseridos.

Para Marinho, *et al* (2006), depois da Teoria dos Traços, o estudo da liderança foi influenciado pela ênfase nos aspectos comportamentais, mudando, assim, o enfoque dos traços da personalidade para o comportamento do líder, cuja teoria passou a ser denominada de Teoria dos Estilos de Liderança.

Conforme Bergamini e Coda (1997), foi a partir desse estudo que surgiram novas denominações de estilos de liderança, a saber: democratas e autocratas, acabando-se por valorizar mais os estilos democratas uma vez que estavam mais alinhados ao comportamento organizacional.

Ainda para Bergamini e Coda (1997), enquanto a Teoria dos Traços entende que o potencial de liderança é inato, a Teoria dos Estilos defende a ideia de que líderes podem ser treinados para que, dessa forma, possam exercer com eficácia as suas atividades. Em outras palavras, a Teoria dos Estilos da Liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder, portanto é excessivo determinismo acreditar que apenas aqueles que nascem com tais características poderão ser líderes, como propõe a Teoria dos Traços.

Na visão de Kouzes e Posner (2008), valores e traços de personalidade acabam sendo mais valorizados pelos liderados uma vez que as pessoas, dentro do seu padrão de normalidade, estão menos propensas a seguir um líder que não inspire confiança e credibilidade. Para os autores, um líder tem de ser honesto, ético, possuir um caráter firme e sólida integridade; tem de ser proativo, visionário, entusiasmado, empolgado, comprometido com aquilo que faz e, sobretudo, ser competente .

De acordo com Bergamini e Coda (1997), com o passar do tempo, observou-se que a relação entre líderes e seguidores se caracterizava muito mais como uma “troca social” haja vista que, na condição de liderado, o seguidor não se mostrava tão passivo diante de uma determinada situação.

Surgem, assim, as escolas situacionais, que passam a explicar o caráter contingencial da liderança; abandonam o enfoque no comportamento e começam a dar ênfase às diferentes situações, especialmente à interação líder-liderado. Nesse sentido, as Teorias Situacionais ou Contingenciais passam a explicar a interferência da situação no uso eficaz da liderança. Seus defensores argumentam que a eficácia de um estilo de liderança é um aspecto situacionalmente contingente, ou seja, um determinado estilo de comportamento pode ser eficaz em algumas circunstâncias, mas não em outras. Evidencia-se, portanto, que o exercício da liderança, no contexto, deve ser visto como resultado de um conjunto de variáveis, e não exclusivamente do comportamento da liderança.

Segundo Hollander (1964) *apud* Bergamini e Coda (1997, p.324), ao explicar a Teoria das Trocas, um aspecto importante que deve existir na eficácia da liderança é o equilíbrio entre as partes, ou seja, a relação deve constituir-se de tal forma que ela seja vantajosa para ambas.

Hollander (1964) *apud* Marinho (2006, p.13), considerado o pioneiro dessa teoria, procura explicar que a liderança se legitima a partir de um processo de “intercâmbio ou troca social”. Para Marinho (2006, p.13), a permuta se dá de tal forma que “os membros do grupo trocam sua competência e lealdade por recompensas que vão desde os aspectos físicos, como salários ou proteção, até recompensas menos tangíveis, como honra, *status* e influência.”

Wagner III e Hollenbeck (1999), ao tratarem da Teoria do Caminho-Objetivo, ressaltam que, em sua essência, tem a premissa de que o objetivo maior da liderança é motivar os seus seguidores, orientá-los e esclarecê-los sobre as metas mostrando-lhes a melhor forma de alcançá-las. Ou seja, o líder deve ser o facilitador do percurso, que os levará a esses objetivos. Em outras palavras, o trabalho do líder é ajudar os seus seguidores a atingirem suas

metas, fornecendo-lhes direção e apoio para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos do grupo.

Nesse aspecto, Hollander (1964) *apud* Bergamini e Coda, (1997, p.324) reforça a ideia de que o líder será considerado mais eficaz à medida que for capaz de fazer com que os seus seguidores possam chegar, de forma mais fácil, aos objetivos almejados.

Bergamini e Coda (1997) entendem que as teorias que valorizam a motivação dos seguidores acabam mostrando que a relação entre líderes e subordinados acontece em “dupla direção”, ou seja, dentro de um processo no qual as interações se dão a partir da troca entre líder e seguidor e que persistem enquanto essa troca for vantajosa.

Yukl (1997), ao tratar da liderança transformacional e liderança carismática, mostra que, nos anos 1980, esses conceitos se tornaram relevantes à medida que as organizações foram forçadas a implementar mudanças profundas diante de um mercado mais competitivo.

Para House (1977 *apud* BERGAMINI; CODA, 1997, p.261), o líder carismático imprime confiança, possui similaridade de crenças com os seus seguidores, é aceito de forma incondicional pelos mesmos, é querido, consegue persuadir indivíduos de tal forma que a obediência se dá de forma espontânea. Ele contribui para que altos níveis de desempenho aconteçam, gera comprometimento, dedicação e compromisso com os resultados por parte dos seus seguidores.

De acordo com a Teoria da Liderança Carismática de House (1977 *apud* BERGAMINI; CODA, 1997, p.261), líderes carismáticos:

Possuem grande probabilidade de ter forte necessidade de poder, são autoconfiantes e determinados, estão preocupados em causar impressões positivas entre os seus seguidores quanto à sua competência, são visionários, dão significado ao trabalho do grupo, conseguem contagiá-los com o seu entusiasmo e estímulo, buscam a satisfação e interesses dos seguidores, lideram pelo exemplo e, sobretudo, depositam toda a confiança nos seus seguidores.

Para Bass (1977 *apud* BERGAMINI; CODA, 1997, p.263), os líderes carismáticos destacam-se dos demais porque possuem crenças que estão acima do normal e, dessa forma, são respeitados, inspiram confiança e chegam a ser idolatrados pelos seus seguidores.

Na visão de Burns (1978 *apud* BERGAMINI; CODA, 1997, p.267), a liderança transformacional pode ser definida como um processo em que “líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação”. Ela estabelece-se dentro de um

clima no qual os valores morais estão constantemente mais presentes para que seguidores se sintam valorizados e reconhecidos.

De acordo com Yukl (1997), os líderes transformacionais valorizam e reforçam no grupo sentimentos e valores positivos, buscam uma relação mais saudável, com base na justiça, igualdade e no respeito às pessoas.

Marinho *et al* (2006), ao tratarem da Liderança Transformacional, mostram que a relação entre líderes e seguidores vai além de uma simples troca. O poder da liderança é exercido como base mútua para um propósito comum, contrário à Liderança Transacional, cuja relação é fundamentada na troca.

Para Bass (1985 *apud* BERGAMINI; CODA, 1997, p. 268), líderes transformacionais têm a capacidade de produzir grandes efeitos positivos nos seus seguidores. Nesse estilo de gestão, sentimentos de confiança, admiração, lealdade e respeito estão mais presentes e fazem com que os seguidores acabem por superar as expectativas e por produzir resultados acima do esperado.

Segundo Yukl (1997), a visão de Bass (1985) sobre liderança transformacional extrapola a visão de carisma, pois somente o carisma não é suficiente para produzir mudanças e transformar seguidores de forma que os mesmos abdicem dos seus interesses pessoais e possam seguir o líder.

Na perspectiva do autor, ao tratar das concepções de liderança transformacional propostas por Bass (1985) e Burns (1978), embora exista similaridade, não se podem negar divergências entre elas. Ao passo que Bass (1985) associa a liderança transformacional apenas a líderes positivos e que acabam beneficiando os seus seguidores, Burns (1978) compreende que líderes transformacionais podem motivar seguidores ainda que não sejam capazes de beneficiá-los.

Ao discorrer sobre a liderança transacional, Yukl (1997) afirma que Burns (1978) e Bass (1985) entendem a liderança transacional acontecendo a partir de uma relação fundamentada na troca de recompensas pela submissão. Mostra que, diferentemente da liderança transformacional, a liderança transacional enfatiza a legitimidade do poder.

De acordo com Yukl (1997), os líderes transformacionais reconhecem que a mudança é fundamental nas organizações. Essa mudança acaba sendo mais difícil à medida que as estratégias necessárias não são compatíveis com a cultura organizacional.

Ainda para o autor, uma vez implementada a mudança, o papel da liderança transformacional consiste em ajudar as pessoas a entenderem a importância da mudança tornando-as capazes de conviver com os novos padrões de comportamento, sempre buscando estimular a autoconfiança e o otimismo dos seguidores, de forma que o desgaste emocional decorrente desse processo provoque neles menos impacto negativo. Nesse processo, as atitudes e habilidades da liderança transformacional farão a diferença.

Ao tratar do lado obscuro do carisma, Yukl (1997) explica que líderes carismáticos negativos estão muito mais preocupados com os seus interesses pessoais, com a autoglorificação e com a manutenção do seu poder, ao passo que os líderes carismáticos positivos utilizam da sua ideologia em favor do bem-comum dos seus seguidores.

Yukl (1997) afirma que líderes extremamente narcisistas são individualistas, inflexíveis, centralizadores, incapazes de estabelecer um clima de diálogo e estão sempre prontos para arranjar culpados uma vez que eles mesmos são incapazes de assumir os seus erros.

Ao discorrer sobre a Liderança e Motivação, Bergamini (2009) revela que o processo de interação entre líder e seguidor se dá através de “trocas sociais”. Nesse contexto, o líder é visto como alguém capaz de trazer benefícios para o grupo. Conquistando a confiança e o reconhecimento dos integrantes do grupo, haverá uma tendência normal de eles retribuírem para que o líder seja capaz de desempenhar, de forma eficaz, o seu papel. A autora acrescenta que, para dirigir uma pessoa de forma eficaz, o que realmente conta para os seguidores não é a posição que o líder ocupa no organograma da empresa, ou seja, a sua autoridade, o seu poder, mas a sua capacidade de conduzir pessoas de tal forma que os seguidores possam ter uma visão positiva do líder.

Ainda para Bergamini (2009), o modelo Transacional com base na troca, por si só, não é capaz de mudar o comportamento dos seguidores, pois essa transação não é duradoura já que persiste apenas enquanto houver vantagem para as partes.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999), a Teoria da Liderança Carismática atribui ao líder o papel de comunicar aos seguidores novas visões de uma organização. Esses líderes são capazes de fazer com que as pessoas abdicuem dos seus interesses pessoais em favor do bem-comum. Dada a capacidade que possuem de persuasão, os líderes carismáticos ou transformacionais conseguem mobilizar pessoas de tal forma que os seus seguidores passam a entender o quanto é importante segui-los.

Wagner III e Hollenbeck (1999) definem três estilos de liderança: autoritário, democrático e liberal. Para os autores, enquanto os líderes autoritários centralizam as decisões, os democráticos decidem com o grupo, ao passo que os liberais adotam um estilo no qual os seguidores, por si só, decidem o que fazer. Ao discorrerem sobre os resultados de estudos que tratam dos estilos de liderança, destacam que a maioria dos grupos prefere um líder democrático uma vez que os grupos dirigidos por lideranças autoritárias demonstraram sentimentos hostis e de submissão, assim como eram os mais propensos a deixar a organização. Quanto à produtividade, evidencia-se que, nesses grupos, ela só se dava de forma efetiva quando havia supervisão e controle. Estudos posteriores revelam que nem sempre a liderança democrática e participativa é a ideal para todos os seguidores. Isso mostra que o estilo de liderança, seja ele autoritário, democrático ou liberal, nem sempre será eficaz em todas as situações.

Ainda dentro desse contexto, ao tratarem do comportamento da liderança e de seus efeitos sobre os seguidores, os referidos autores falam sobre estudos evidenciando que o desempenho e a produtividade no trabalho eram melhores nos grupos em que as lideranças trabalhavam com foco nos funcionários, buscando a satisfação das suas necessidades, diferentemente do estilo de liderança orientado para a tarefa, com foco na supervisão dos métodos de trabalho.

Para Fiedler (1967 *apud* WAGNER III; HOLLENBECK, 1999, p.255), os líderes orientados para a tarefa estão muito mais preocupados em desenvolver as suas atividades, ainda que isso comprometa as relações interpessoais, ao passo que os líderes orientados para a relação são mais atenciosos e trabalham com foco no bem-estar do grupo.

Na visão de Wagner III e Hollenbeck (1999), a Teoria da Liderança do Vínculo da Díade Vertical enfatiza tanto as características dos seguidores quanto a dos seus líderes; explica que essa relação se dá a partir de um processo que consiste em duas pessoas unidas hierarquicamente. De acordo com os autores (1999), nessa teoria, a relação que se estabelece entre as partes é única. Implica dizer que o líder pode comportar-se de forma distinta com cada subordinado gerando uma reação por parte dos demais empregados. Assim, os líderes tendem a classificar os subordinados em membros intra-grupo e membros extra-grupo.

Para Graen (1976 *apud* WAGNER III; HOLLENBECK, 1999, p.253), os membros intra-grupo acabam por receber mais atenção e liberdade por parte da liderança à medida que demonstram disposição para realizar atividades além do que lhes é cobrado, enquanto que os

membros extra-grupo acabam relegados e recebem menos atenção das suas lideranças por exercerem as suas atividades de forma limitada, seguindo apenas o que lhes é definido pelos processos formais.

Wagner III e Hollenbeck (1999), ao tratarem da separação de pessoas no intra-grupo e extra-grupo, enfatizam que esse tipo de comportamento, quando não relacionado ao desempenho, pode comprometer a eficácia da liderança uma vez que esse comportamento pode estar muito mais relacionado a questões pessoais.

Ao discorrerem sobre a Teoria de Fiedler, Wagner III e Hollenbeck (1999) explicam que essa teoria, denominada modelo contingencial da liderança, defende a ideia de que a eficácia da orientação de um líder depende tanto dos seguidores, do líder quanto da situação.

Bergamini (2009), ao tratar da Teoria de Fiedler, esclarece que, além do estilo da liderança e das expectativas dos seguidores, outro aspecto relevante a ser considerado é a situação, ou seja, as características do ambiente, que podem ser favoráveis ou não para a prática da liderança eficaz. Nesse sentido, com essas proposições de Fiedler, observa-se que a situação passa a ocupar um papel destacado, e daí é necessário que as organizações criem condições favoráveis para as suas lideranças poderem, de fato, ser eficazes.

Na visão de Bergamini (2009), o momento atual sinaliza que as antigas formas de poder e controle características da era industrial estão cada vez mais obsoletas. O novo contexto evidencia a necessidade de investir em lideranças. Em outras palavras, dentro dessa nova arquitetura organizacional e de negócios fundamentada no poder mais diluído e descentralizado, o líder organizacional deve adquirir novos perfis. Deve deixar de ser controlador, passando a ser facilitador; ao invés de utilizar a disciplina enquanto instrumento de gestão, ele deve cultivar o comprometimento dos seus liderados. Assim, torna-se cada vez mais claro que a época da liderança transacional terminou e a estratégia que agora se apresenta é a liderança transformacional, quando os líderes estarão dotados de sensibilidade interpessoal para descobrir as reais necessidades dos seus liderados.

2.2 DESAFIOS ATUAIS PARA A LIDERANÇA

Os desafios constantes e as tensões provocadas pela era da competição, da globalização, têm modificado o panorama das organizações, que precisam adequar-se a essa nova realidade diante de um mercado mais competitivo. Isso, sem dúvida, tem levado as organizações a rever suas práticas de gestão compreendendo que, para sobreviver nesse mercado, é

necessário sobretudo “ser diferente”, inovar, fazer o inusitado para encantar clientes, pois a realidade mostra que eles estão muito mais exigentes em vários aspectos. Daí, as lideranças passam a assumir um papel destacado na organização do trabalho diante do grande desafio de fazer com que as pessoas apresentem resultados cada vez melhores.

De acordo com Bergamini e Coda (2007), mudanças estão acontecendo de forma globalizada, e, nesse processo, o grande desafio das organizações é conseguir acompanhar a realidade para que elas possam sobreviver. O momento, sem dúvida, exigirá muito mais esforço e determinação dos indivíduos caso eles não queiram assistir ao fracasso das suas organizações.

Para Kouzes e Posner (2008), no novo processo de mudança, só sobreviverão as pessoas e organizações que se mostrarem flexíveis e dispostas a enfrentar os novos desafios. Caberá ao líder gerenciar esse processo de tal forma que elas entendam o novo contexto e possam atender às necessidades de consumidores, clientes, fornecedores e outros *stakeholders*.

Dentro desse cenário as organizações passam a atuar buscando adequar o seu modelo de gestão às novas necessidades do mercado, pois o modelo tradicional da Administração Clássica, fundamentado no controle e na racionalização do trabalho, muito bem aceito na era industrial e ainda presente em muitas organizações, passa a ser questionável.

De acordo com Bergamini e Coda (1997), o momento é de flexibilidade, e as organizações que já perceberam isso estão preocupadas em diminuir as suas formas de controle e os seus níveis hierárquicos, de modo que os processos decisórios aconteçam mais rapidamente para que elas possam perpetuar-se no mercado.

Assim, o estilo esquemático e bem estruturado de Fayol, colocado por Motta (2006), calcado na clássica divisão das funções do administrador em “planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar”, está totalmente fora do contexto atual e, portanto, fadado ao fracasso.

Como afirmam Smircich e Morgan (1982), a análise do processo de liderança diz muito sobre a natureza da organização. Revela que organizações formais acabam por institucionalizar os estilos de liderança, os quais deverão existir utilizando-se de normas, regras e outras formas de controle que acabam por consolidar as relações entre líderes e seguidores.

Mintzberg (2010), ao tratar da cultura organizacional e da sua relação direta com a liderança, mostra que o líder tem, sobretudo, um papel fundamental no estabelecimento e fortalecimento da cultura de maneira que o seu poder de persuasão seja capaz de alinhar os interesses das pessoas aos da organização.

Selznick (1957 *apud* MINTZBERG, 2010, p. 80), ao abordar o papel do gerente na construção da cultura, mostra que o “líder dá forma à natureza da organização, agrega as políticas à estrutura social da organização por meio da personificação institucional do propósito e da infusão de valores no sistema.”

Yukl (1997), ao falar da influência de um líder sobre a cultura organizacional, mostra que o poder persuasivo dessa liderança vai depender muito do estágio de desenvolvimento da organização. Segundo o autor, ainda que se enfrentem problemas para implementar mudanças em organizações novas, mesmo assim, o processo acaba sendo mais fácil se comparado às organizações maduras uma vez que a cultura organizacional já está enraizada .

Bergamini e Coda (1997) afirmam que, ao ingressarem nas organizações, as pessoas trazem inúmeras expectativas e desejos os quais, obviamente, gostariam de ver realizados. Ao depararem-se com uma nova cultura organizacional, o que se espera de fato é a concretização desses desejos. Para os autores, caberá ao líder administrar os interesses pessoais de acordo com a cultura organizacional vigente. Dessa forma, Bergamini e Coda (1997, p.75-76) concluem que “não se administra diretamente as pessoas, tampouco a cultura organizacional”.

Para Mintzberg (2010), outra postura de gestão que se busca é o fortalecimento da cultura organizacional, para que as pessoas passem a enxergar a organização como uma verdadeira comunidade, com o objetivo de fazer com que elas trabalhem melhor. Assim poderão aprimorar o seu desempenho, buscar muito mais o envolvimento delas em vez do controle, utilizando-se dos estilos de gestão fundamentados na arte e habilidade prática.

Para Schein (1985 *apud* BERGAMINI; CODA, 1997, p.272), “os líderes têm o maior potencial para corporificar e reforçar aspectos da cultura”. Na linha de pensamento do autor, observa-se que o líder acaba reproduzindo, no exercício da gestão, a cultura organizacional de modo que as suas atitudes e ações passam a ser o espelho dela.

Schein (1985 *apud* BERGAMINI; CODA 1997, p. 274), ao tratar da estrutura organizacional, afirma que uma estrutura centralizada reflete a crença de que somente o líder pode determinar o melhor para o grupo, ao contrário de uma estrutura descentralizada, que reflete uma crença na iniciativa individual e na responsabilidade compartilhada.

O tipo de estrutura organizacional adotado reflete traços da cultura dominante na organização e, conseqüentemente, a forma como os líderes fazem a gestão das suas equipes. Assim também acontece com a forma de estruturar as reuniões de planejamento, relatórios, revisões de desempenho, o *lay-out* que se instala nas organizações, assim como a

discriminação de ambientes por níveis hierárquicos e utilização de avisos formais. Tudo isso diz muito da cultura e, por consequência, da forma como se dá a relação de poder no interior da organização.

Na visão de Mintzberg (2010), é possível identificar os estilos de liderança por intermédio do “triângulo arte, habilidade prática e ciência”, que o autor assim descreve:

Próximo da ciência temos o que pode ser chamado de um ‘estilo cerebral, deliberado e analítico’. Esse estilo tem uma longa tradição de influência no mundo dos negócios. Perto da arte temos o que pode ser chamado estilo ‘perspicaz’, preocupado com ideias e visões, de natureza mais intuitiva. E junto à habilidade prática temos o que pode ser chamado de um estilo ‘envolvente’, com a mão na massa e prestativo, enraizado na experiência. (MINTZBERG, 2010, p.132).

Figura 1 - Estilo de gestão em termos de arte, habilidade prática e ciência



Fonte: Mintzberg (2010, p.133).

De acordo com o autor para que a gestão aconteça de forma eficaz e equilibrada, é necessária a presença dos três estilos de liderança, ou seja, uma mistura, uma conexão, com o intuito de evitar o excesso de um deles, ou até mesmo a ausência quando houver apenas a combinação de dois estilos. Assim, Mintzberg (2010), afirma:

A arte e habilidade prática sem a análise sistemática da ciência pode representar um estilo “desorganizado” de gestão; arte e ciência sem a habilidade prática podem conduzir a um estilo “desconectado” de gestão; e a habilidade prática e ciência sem a presença da arte podem levar a um estilo “desmotivado” de gestão, cuidadoso e conectado, mas sem o coração. (MINTZBERG, 2010, p.133).

Ao tratar da “gestão além do gerente”, esclarece que a presença do gerente é importante no mundo da gestão, no entanto não se pode transformá-lo em um verdadeiro ídolo na crença de

que ele estará capacitado para resolver todos os problemas. O autor acrescenta que o “propósito organizacional” está acima daquilo que os gerentes fazem: ratifica a ideia de que a liderança é apenas uma das ferramentas da gestão e, por isso, deve ser tratada naturalmente.

Quanto ao aspecto “gestão além do gerente”, Mintzberg (2010) mostra que o século XX representou uma transição de um estilo fundamentado no controle para a gestão mais fundamentada no envolvimento e no estilo de liderança mais flexível.

Ao referir-se ao estilo de liderança, Follet (1920 apud MINTZBERG, 2010, p.218) mostra que a sua eficácia não está relacionada à sua capacidade de mandar, mas à sua capacidade de cada vez menos mandar.

Segundo Kouzes e Posner (2008), fica evidente que as formas de comando e controle da administração tradicional não se aplicam mais. As lideranças, nesse novo contexto, estão mais preocupadas em fazer com que os seus liderados se sintam mais valorizados, capazes e comprometidos. Para os autores, os líderes capacitam os outros a agir abrindo mão do poder em vez de acumulá-lo.

Para Handy (1996), no passado, as empresas funcionavam como verdadeiras máquinas, quando tudo era controlado e medido de maneira cuidadosa e racional; as organizações do futuro deixarão de comportar-se dessa maneira para atuar com mais flexibilidade. Daí passarão a ser comparadas a redes, e não a máquinas. No novo contexto, a hierarquia estará menos presente considerando-se que as organizações verticalizadas serão substituídas por modelos de gestão mais horizontalizados e, assim, deixarão de ser verdadeiros conjuntos de recursos humanos para serem verdadeiras comunidades de pessoas.

Na visão de Pinchot (1996), as organizações precisam substituir os tradicionais conceitos de hierarquia por uma nova forma de liderança que permita a distribuição do poder. Nesse âmbito, espera-se que a liderança seja exercida de modo cada vez mais indireto para que outros líderes possam emergir e contribuir para o bem-comum dentro de um processo que permita às pessoas trabalharem com mais liberdade.

Senge (1996), ao tratar da autoridade hierárquica, afirma que as decisões impostas acabam gerando a obediência, e não o comprometimento. Há de observar-se, portanto, que essas formas de poder já não são capazes de gerar os resultados tão almejados pelas organizações, pois o comprometimento só acontecerá, de fato, quando as pessoas se sentirem mais livres e menos controladas.

Na visão de Bridges (1996), as organizações estão reconfigurando-se, e isso se deve aos novos processos tecnológicos que se instalam dia após dia. Assim, a visão mecanicista, muito valorizada no passado, abre espaço a uma nova dinâmica empresarial, na qual as organizações passam a ser observadas numa visão holística e integrada, e isso vai exigir delas mais flexibilidade e menos controle.

Bridges (1996) sugere, nesse contexto, um novo tipo de administração, que ele denomina de organização sem cargos. Implica dizer que a prioridade deve ser, sobretudo, a avaliação das atividades em detrimento dos cargos, pois o aumento desses níveis hierárquicos, de alguma forma, reforça as relações de poder e autoridade nas organizações.

Para Mintzberg (2010), a gestão ocorre em três planos: o das informações, das pessoas e diretamente para a ação.

No plano das informações, acontece a comunicação, assim como o controle. No plano das pessoas, os gerentes lideram e fazem as suas conexões com o mundo exterior e, no plano da ação, eles executam, internamente, e negociam fora da organização.

Ao gerenciar pela informação, o foco da liderança não estará nas pessoas nem nas suas ações, mas na manipulação das informações para que as coisas possam acontecer. No plano da comunicação, o gerente prima para que a informação seja disseminada por todos os lados, e, no plano do controle, o gerente estará preocupado em fazer com que ela seja capaz de atender às motivações para gerar comportamentos desejáveis.

Para Hales (1986 apud MINTZBERG, 2010, p.65), “a comunicação não é simplesmente o que os gerentes passam boa parte do seu tempo fazendo, mas a mídia pela qual o trabalho gerencial se constitui”.

Ao tratar sobre “o plano das informações”, Mintzberg (2010) ressalta que todo o trabalho da gestão consiste no processamento das informações, ou seja, na interpretação daquilo que o gerente escuta, vê e sente na unidade que gerencia.

Essa forma de agir, embora seja positiva, à medida que aproxima as pessoas da gestão, por outro lado acaba por fazer com que o gerente fique sobrecarregado. No entanto, para Wrapp (1967 apud MINTZBERG, 2010, p. 68), isso é uma forma de “evitar a esterilidade que tanto encontramos naqueles que se isolam das operações”.

Para Mintzberg (2010, p. 62), no plano das informações, “o controle” não deixa de ser uma ferramenta inevitável da gestão, pois, por intermédio dele, é possível dirigir o comportamento das pessoas para que elas desenvolvam o seu trabalho.

Ao tratar da “tomada de decisões”, Mintzberg (2010, p.63) ressalta que ela carrega diversos aspectos de controle, que o autor classifica em cinco tipos: “Projetar (ou conceber), delegar, designar, distribuir e ordenar.”

Na visão de Herbert Simon (1969 apud MINTZBERG, 2010, p. 70), a função mais essencial da gestão seria a de “projetar ou conceber” considerando-se que é a partir daí que todo o processo de gestão se inicia.

Mintzberg (2010, p.70), ao citar Andrews (1987), acrescenta que “o gerente é a pessoa que concebe, aquele que formula a estratégia, para que os outros possam apenas programar, de acordo com a sua visão”.

Ao tratar do processo de delegação e distribuição de ordens, Mintzberg (2010) entende que essas formas de controle se materializam de forma clara no mundo da gestão à medida que a decisão final acaba ficando sob a responsabilidade do gerente, assim como a definição das metas, pois elas acabam sendo impostas para que os resultados possam acontecer de acordo com a decisão do gerente, responsável pela sua formulação.

Nesse sentido, Mintzberg (2010, p.73) conclui:

Não quero aqui desdenhar do estabelecimento de metas, uma ação em geral necessária, mas apenas defender que as ordens não podem ser isoladas. Os gerentes precisam ir além das metas: aprofundar-se nelas e ultrapassá-las para chegar aos mecanismos internos de suas unidades. As chamadas ‘metas ambiciosas’ não são ruins, desde que o gerente faça mais do que falar da boca para fora e trabalhe de verdade. Em outras palavras, ordenar é aceitável, mas a gestão pela emissão de ordem não é.

No plano das pessoas, os líderes energizam e desenvolvem indivíduos, constroem e mantêm equipes, estabelecem e fortalecem a cultura.

Para Hill (2003) apud Mintzberg (2010, p. 74), o ato da gestão não expressa o mero exercício da autoridade formal mas, sobretudo, significa dizer que o gerente, nesse processo, estará muito mais preocupado em servir ao outro. Torna-se, dessa forma, mais dependente dessas pessoas. Compreendendo que o líder deve estar a serviço do grupo, reforça a ideia de que, ao tornar-se um gerente, se espera que ele possa transformar a sua visão pessoal numa visão muito mais coletiva.

De acordo com Mintzberg (2010), no plano da ação, a gestão acontece de forma ativa, direta, com o envolvimento pessoal do gerente, diferentemente do plano das informações e do plano das pessoas. Nesse aspecto, a relação acontece de tal maneira que o gerente acaba “botando a mão na massa”, envolvendo-se diretamente com as ações.

Na perspectiva do autor, existem inúmeros motivos que justificam o envolvimento direto do gerente em determinados projetos. Seja qual for o motivo, a preocupação maior do gerente, no processo, está relacionada aos resultados.

Ao tratar sobre o envolvimento direto dos gerentes, acrescenta que “não se pode tomar como aceitável, no mundo da gestão, a ideia de que o gerente não deva fazer nada”. Isso pode ser compreendido como uma visão “estéril” do trabalho, na qual o gerente apenas concebe as estratégias para que todos as implementem.

Na visão de Sayles (1979 apud MINTZBERG, 2010, p. 93), a intervenção do gerente deve acontecer apenas nos momentos de “contingência”, quando a situação assim exigir.

Mintzberg (2010), ao defender a “Gestão Balanceada”, afirma que o processo deve acontecer de maneira equilibrada, no qual os gerentes possam atuar nos três planos (informações, pessoas e ação), e não em cada um individualmente. A liderança não pode ocorrer nem de forma intensiva nem de forma contingencial. Deve-se buscar, portanto, o equilíbrio, que é tão essencial para a prática da gestão.

Nessa perspectiva, muitos gerentes se veem e se colocam no topo da hierarquia, acima das pessoas que estão subordinadas a eles; outros acabam ocupando uma posição mediana, no centro, com as atividades girando ao seu redor e de forma centralizada; e outros, espalhados por toda uma rede, na qual as atividades acontecem de forma mais interativa, com a comunicação fluindo por todos os lados, e o gerente, em todos os lugares.

Na visão de Bergamini e Coda (1997), a sofisticação tecnológica mostra que os sistemas de controle, tão bem defendidos pela Administração Clássica, acabam sendo verdadeiras ameaças diante de um mundo que clama pela flexibilidade e mudança.

Esse, sem dúvida, é o grande desafio das lideranças nos tempos atuais, pois, dentro das organizações, já não cabe mais adotar práticas de gestão fundamentadas no controle e na disciplina. São palavras de ordem que funcionaram muito bem em épocas passadas, mas que não se aplicam mais ao presente.

Assim, uma das ideias básicas da Escola Clássica a respeito da organização pode ser traduzida da seguinte maneira:

“Um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, tenderão a tornar as organizações mais eficientes”. (MOTTA, 2006, p. 31).

De acordo com Mandl e Sethi (1996), as constantes mudanças do mundo globalizado estão modificando o panorama das empresas e as suas formas de gestão. As formas de comando e controle, tão bem aceitas em épocas remotas, estão sendo substituídas por relações mais horizontalizadas e com menos ênfase na hierarquia. O líder do futuro assumirá grandes desafios para atuar dentro de uma nova realidade na qual as pessoas, no novo cenário, terão muito mais importância e significado.

Para Steere Jr. (1996), as evidências mostram que o papel do líder do futuro se modificou. Atuar nesse contexto requer mais flexibilidade e descentralização de poder, de modo que a organização possa ser dotada de uma estrutura mais ágil e menos burocrática, possível de acompanhar as novas demandas do mundo globalizado.

Segundo Helgesen (1996, p.107), a premissa adotada de que “líderes são líderes em virtude da posição que ocupam” reforça o estilo de liderança fundamentado nas velhas premissas hierárquicas, para as quais o cargo é visto como forma de perpetuar o poder, demonstrando a visão ultrapassada e arcaica das organizações que assim se comportam.

Relembrando Drucker (1996), a organização voltada para o conhecimento é a forma dominante em nossa era pós-capitalista emergente. Significa que, nesse tipo de organização, o poder está distribuído nas suas mais diversas camadas organizacionais, e não concentrado em um único cargo, de maneira que elas possam ser mais flexíveis para atender às novas demandas de clientes mais exigentes.

De acordo com Goldsmith (1996), o líder do futuro eficaz estará preocupado em indagar mais e dizer menos o que as pessoas terão de fazer. Deixa claro que, no processo de mudanças profundas, o tradicional modelo de hierarquia, que tolhia as pessoas de expressarem as suas ideias, está fadado ao fracasso. O líder do futuro tem de estar mais aberto para receber *feedback* e aprender constantemente com as pessoas, pois aqueles que persistirem com o pensamento de que “sabem tudo” certamente terão dificuldade para acompanhar os novos desafios de um mercado mais competitivo.

Segundo Smircich e Morgan (1982), as organizações formais acabam “mutilando” o processo natural da liderança; o padrão de liderança institui-se para que seja seguido pelos demais a partir de práticas predeterminadas, com base na autoridade. Dentro desse processo formal, a relação que se estabelece está pautada num sistema de direitos e obrigações, no qual caberá ao líder determinar aquilo que precisa ser feito e, ao seguidor, o seu fiel cumprimento.

Mintzberg (2010) compreende o controle como uma ferramenta de gestão e ressalta que uma das funções do gerente é dirigir o comportamento de seus subordinados. Reforça a visão de que a “gestão durante boa parte do século passado foi considerada quase sinônimo de controle”. Segundo o autor, após 1960, o controle acabou perdendo *status* em função das novas formas de gestão, cujo foco maior estava nas pessoas. No entanto o controle, muito presente e valorizado na Escola Clássica, volta agora com toda a força em função das mudanças profundas pelas quais passam as organizações e da busca constante por resultados.

Kouzes e Posner (2008) afirmam que a “autonomia” é fundamental quando se desejam níveis mais elevados de desempenho dos comandados, e as pessoas precisam sentir-se mais livres das regras e formas de controle e que, no processo de gestão, os líderes nunca assumem o controle dos seus liderados. Eles trabalham de tal forma que as pessoas ficam livres e com mais responsabilidade para tomarem as suas decisões. Nesse processo, o poder é compartilhado, e o clima que se estabelece é de confiança e respeito. O líder está sempre disposto a fazer com que elas se desenvolvam e, dessa forma, acaba recebendo o reconhecimento e a retribuição do grupo.

O verdadeiro líder acredita que as formas de controle, muito bem aplicadas em épocas passadas, já não são capazes de fazer com que as pessoas deem o melhor de si e apresentem os níveis de desempenho tão esperados pelas organizações.

Assim, todo líder pode entender que o mercado, mais do que nunca, vem exigindo das organizações respostas rápidas. Assim, as pessoas precisam ter autonomia suficiente para que possam decidir, no âmbito das suas organizações, livrando-se do peso das hierarquias e dos controles demasiados, que acabam por levar as organizações a perderem dinheiro, tempo e clientes.

De acordo com Bardwick (1996), para que as organizações consigam obter sucesso diante desse mercado turbulento e competitivo, é necessário criar uma forte liderança. É fundamental definir bem o negócio da empresa, assim como as estratégias que levarão a organização ao sucesso para que as pessoas confiem na liderança e, assim, possam segui-la. Associado a isso, as atitudes também fazem a diferença. As pessoas costumam seguir líderes íntegros, que tenham a capacidade de dialogar com os seus liderados e que se mostrem corajosos para enfrentar os desafios diários de uma organização. Nesse novo cenário, a liderança passa a ser vista muito mais dentro do campo emocional, no qual valores e

sentimentos passam a alicerçar a relação entre líderes e seguidores, pois a relação com base na hierarquia passa a ser questionada diante do novo contexto.

Ao tratar do “*folie à deux*”, ou seja, da desordem psicológica ou emocional, Kets de Vries (1980) ressalta que esse fenômeno pode ser considerado um dos riscos da liderança e é caracterizado com uma forma de “loucura compartilhada” que acontece na interação entre líderes e seguidores dentro das organizações.

Para Kets de Vries (1980), esse tipo de comportamento do líder, fundamentado em “padrões de comportamento irracional contagioso”, faz com que o subordinado passe a aceitar o que lhe é imposto, de forma acrítica, restando-lhe apenas a obediência e a aceitação das fantasias do líder. O “*folie à deux*” acaba por trazer efeitos muito mais nocivos e perversos para as organizações visto que esse tipo de comportamento passa a ser confundido com um estilo de liderança “excêntrico ou autocrático” quando, na verdade, deveria ser visto como um comportamento controlador e doentio da liderança.

Ainda em Kets de Vries (1980), observa-se que, nos locais de trabalho onde o “*folie à deux*” se instala, o clima organizacional é afetado. Isto é, o medo, o conflito e a desconfiança contagiam o ambiente de trabalho diante do comportamento hostil e irracional da liderança sobre os demais terminando por enlouquecer os seus subordinados.

Ao tratar de gerentes altamente controladores, Kouzes e Posner (2008) salientam que esse tipo de comportamento leva os liderados a serem menos sinceros e centralizarem as informações para si. Esses líderes acabam tendo baixa credibilidade uma vez que as suas atitudes “hipercontroladoras” demonstram a falta de confiança nos seus seguidores.

Para Hesselbein (1996, p.138), “o líder de hoje e do futuro será focado em como ser – como desenvolver qualidades, caráter, mentalidade, valores, princípios e coragem”. Em outras palavras, estará muito mais preocupado em fortalecer as relações de trabalho, buscando relacionamentos mais verdadeiros, que primem pela valorização das pessoas. O grande desafio da liderança não estará na gestão dos seus ativos, mas sobretudo na gestão das pessoas, das suas lideranças e dos seus relacionamentos. Nesse modelo de liderança, elas são reconhecidas como o “ativo” mais importante da organização, e, por isso, velhos padrões de hierarquia deixam de existir para dar lugar a um novo estilo de gestão, no qual a responsabilidade passa a ser compartilhada.

Bergamini e Coda (1997) ressaltam que, no cenário atual, está mais difícil a clara submissão às regras ditadas pelo controle, considerando que as pessoas se mostram mais resistentes e

menos flexíveis a aceitar as formas de poder instituídas pelas organizações. Destacam a dificuldade de modificar-se, nos dias de hoje, o comportamento das pessoas por intermédio de técnicas de controle e comando que não atendam às necessidades delas.

Mintzberg (2010) mostra que as formas de controle exercidas pela liderança, com base em relações mais verticalizadas, dão lugar a um novo tipo de relação, calcada na negociação, na qual termos como “superior” e “subordinado” estão sendo substituídos por “parceiros” e “colegas”.

Ao tratar da dinâmica da subordinação, Zaleznick (1997) afirma que os conflitos decorrentes desse processo acabam sendo uma forma de reagir contra a relação vertical da autoridade que se estabelece nas empresas. Essa relação vertical reflete e é refletida no elenco de motivação, de desejos e de tensões que se encontram no interior do próprio indivíduo, geralmente produto de um longo processo histórico durante sua vida.

Para Bergamini e Coda (1997, p.155):

A era do chefe controlador dá origem àquela do líder coordenador a quem cabe, antes de tudo, interpretar o sentido daquilo que existe de imaginário nas expectativas daqueles que o seguem juntamente com aquilo que existe de simbólico na cultura organizacional.

Na visão de Bornstein e Smith (1996), o processo de liderança atual está desvinculado de “poder posicional”, da manipulação ou da coerção. A verdadeira liderança só se estabelece de fato quando as pessoas se propõem a seguir líderes que demonstrem ser fidedignos e que sejam dotados de credibilidade. Essa credibilidade está alicerçada em critérios fundamentados na competência, no controle emocional, na determinação, no caráter, no cuidado constante com as pessoas, no compromisso e na energia que a liderança lhes deposita. Segundo os autores, o “líder com credibilidade será o líder do futuro”.

Para Kouzes e Posner (2008), a melhor forma de conseguir com que os liderados deem o máximo de si é distribuindo o entusiasmo entre os seguidores, sem utilizar-se de ameaças e técnicas de controle que disseminem o medo.

Ao falar sobre as qualidades gerenciais, Mintzberg (2010) enfatiza a importância da energia que o gerente deposita no trabalho e, assim, ressalta que gestão é sinônimo de disposição e entusiasmo uma vez que ela não foi feita para “preguiçosos”.

De acordo com Mintzberg (2010), a capacidade de reflexão é inerente a muitos gerentes eficazes, e isso sugere certa humildade sobre o que eles sabem, ou acham que sabem, e também sobre aquilo que não sabem.

Kouzes e Posner (2008, p.149), ao discorrerem sobre a humildade, afirmam que, “com um humor modesto e dando aos outros um crédito sincero e generoso, os líderes humildes atingem níveis cada vez mais elevados de desempenho”, pois a humildade é o único caminho para resolver os conflitos e as contradições da liderança.

Mintzberg (2010) ressalta que o líder, no exercício da sua liderança, deve estimular as pessoas para que a sua energia seja trazida ao mundo da gestão. Isso, sem dúvida, é fundamental na medida em que pessoas energizadas e motivadas dão o melhor de si e, conseqüentemente, apresentam um melhor desempenho.

Quando os liderados se sentem fracos, incompetentes e insignificantes, sempre apresentam baixo desempenho, desejam sair da organização e estão em vias de tornar-se desiludidos e até rebeldes (KOUZES; POSNER, 2008).

Na perspectiva de Mintzberg (2010), as organizações que enfatizam a hierarquia reforçam as relações de poder entre os seus líderes; fazem com que eles se sintam mais fortalecidos e deem atenção maior ao papel do controle.

De acordo com Kouzes e Posner (2008), o que mais importa na relação entre o líder e o seguidor é a “qualidade” que se estabelece nesse relacionamento, e só é possível realizar coisas extraordinárias quando essa relação se baseia no respeito e na confiança.

Segundo Mintzberg (2010), o mais natural seria visualizar um tipo de organização não como hierarquias místicas de autoridade, mas como “comunidades de engajamento”. Assim, ao líder caberia a missão de conduzir o grupo de tal forma que não se sentisse governado, mas guiado em prol de um objetivo comum, numa relação pautada no respeito mútuo.

Para Plamondon (1996), os líderes do futuro devem ter uma energia capaz de contagiar toda a organização e, para que se dissemine, é fundamental criar um ambiente onde a autoridade e a responsabilidade sejam descentralizadas, propiciando a criação de mais lideranças, de modo que a organização seja mais flexível, aberta e menos atrelada a normas, burocracia e controle demasiados.

Não há como negar que as organizações, assim como as suas lideranças, no atual contexto, buscam novas formas de gestão, capazes de fazer com que as pessoas apresentem níveis satisfatórios de desempenho. O que se espera, de fato, é que as pessoas deem o máximo de si e produzam resultados cada vez melhores, e as lideranças, nesse contexto, estão sendo mais

cobradas para que apresentem níveis de desempenho desejáveis. Em outras palavras, buscase, a toda prova, o resultado por intermédio das lideranças.

Ao tratar sobre a eficácia gerencial, Mintzberg (2010) pontua que a eficácia de um gerente não pode ser atribuída somente a ele, de forma individual, mas à combinação gerente-empresa.

Faz-se necessário, então, compreender a questão da eficácia gerencial a partir de uma visão mais ampla e global, em que outros aspectos da organização precisam ser levados em conta. A eficácia do gerente só pode ser julgada num determinado contexto. Isso leva a crer, mais uma vez, que a eficácia gerencial não pode ser tratada sem observar o contexto no qual a organização está inserida.

Segundo Mintzberg (2010), ao avaliar a eficácia de um gerente, é preciso também observar a eficácia da unidade que ele gerencia. No entanto o autor deixa claro que não se pode atrelar o desempenho de uma unidade à eficácia de um gerente, pois muitas unidades funcionariam “bem apesar dos seus gerentes, outras trabalhariam muito pior se não fosse por eles”. Assim, conclui que os resultados de desempenho de uma unidade não podem dizer nada sobre a eficácia de um gerente pois existem outros fatores que podem interferir diretamente no desempenho da unidade, a exemplo do clima, da cultura, dos mercados entre outros.

Nesse sentido, Mintzberg (2010, p. 226) destaca:

Mesmo que seja possível comprovar a influência positiva ou negativa do gerente sobre a unidade, a eficácia gerencial é sempre relativa, não apenas à situação herdada, mas também em comparação com as outras pessoas que também poderiam ter assumido o cargo.

A eficácia gerencial, portanto, deve ser avaliada de forma ampla, além da unidade de trabalho e até mesmo da organização uma vez que inúmeros fatores podem contribuir para o desempenho positivo ou negativo do gerente. O autor compreende que a eficácia gerencial “deve ser julgada, não apenas mensurada”. Depreende-se, portanto, que as medidas numéricas, por si só, não são capazes de revelar a eficácia de um gerente.

Ao focar ainda a eficácia gerencial, Mintzberg (2010) afirma que os “fracassos pessoais” dos gerentes podem ter relação direta com eles mesmos, seja porque não estão no ramo certo, porque não se identificam com o ritmo da gestão e da responsabilidade que lhes é inerente, ou até mesmo porque são considerados incompetentes demais ou não gostam de pessoas.

Mintzberg (2010) acrescenta ainda que muitos fracassos no emprego talvez estejam relacionados a problemas na própria gestão já que as atribuições simplesmente não podem ser

realizadas, e isso, de alguma forma, faz com que a pessoa, mesmo preparada para o exercício da gestão, não tenha êxito na atividade. Em contrapartida, existem situações nas quais os gerentes são dotados de todas as qualidades para o exercício da gestão, todavia não estão no emprego certo, daí eles tendem a tornar-se desequilibrados e incompetentes.

Observa-se que determinados gerentes podem ser perfeitamente competentes em uma atividade, porém totalmente incompetentes em outra. Significa dizer que, muitas vezes, o fracasso observado em algumas situações decorre de problemas cuja causa está na própria organização quando ela permite ao gerente, por inúmeras razões, assumir desafios e posições que não tenham a ver com o seu perfil e sua competência profissional.

Sob a mesma perspectiva, Mintzberg (2010, p. 207) destaca:

O simples fato de transformar-se em gerente pode tornar um trabalhador incompetente em seu novo emprego. Eleve esse princípio na hierarquia, e um gerente júnior perfeitamente competente pode se transformar em um gerente sênior incompetente à medida que é promovido além de sua própria esfera do conhecimento em competência. Um defeito que antes era tolerável - hoje em dia -, normalmente a arrogância - torna-se fatal.

Para o autor, a gestão é um processo que exige o envolvimento das pessoas e, nesse aspecto, não se pode resumir-la somente à figura do gerente, pois essa forma de liderança centralizada gera mais controle, mais comando e menos comprometimento das pessoas, e a autoridade, por si só, não garantirá a obediência e o cumprimento das ordens já que a liderança se consolida a partir do respeito que os liderados demonstram pelos seus líderes.

De acordo com Pinchot (1996), os verdadeiros líderes têm a capacidade de fazer com que os seguidores abdicuem dos seus interesses pessoais em busca do interesse comum; o diálogo, o reconhecimento pelas contribuições, o respeito e o cuidado que o líder demonstra com os seus seguidores são fundamentais para que as coisas aconteçam.

Kouzes e Posner (2008) acreditam que não se podem buscar resultados extraordinários das pessoas numa relação embasada na falta de respeito, de reconhecimento e quando o clima predominante é de ameaça e medo. Uma grande tarefa para as lideranças é reduzir qualquer tipo de comportamento autoimposto que possa cercear a inovação e a criatividade das pessoas de tal forma que elas se sintam mais livres para errar uma vez que não serão punidas, mas estimuladas a buscar novos desafios dentro de um clima que lhes estimule mais a flexibilidade.

Segundo Mintzberg (2010), não é possível pensar a gestão num ambiente sem que haja o envolvimento das pessoas. Os gerentes que tentam agir de forma individualizada acabam

exercendo mais autoridade, controle e terminam por acreditar que essa forma de liderança, por si só, será capaz de gerar obediência.

Smircich e Morgan (1982) entendem que a liderança é um processo construído através da interação entre líderes e seguidores e, nessa relação fundamentada na negociação, o mais importante é que as pessoas acabam abrindo mão do seu poder em função dos interesses do outro, seja por vontade própria ou até por pressão.

Para Andy Grove (1983 *apud* MINTZBERG, 2010, p. 78), “o exemplo é a melhor liderança”, e nenhum comportamento pode ser tão bem transmitido e eficaz se não estiver fundamentado no exemplo.

Nesse aspecto, fica evidente que o discurso, quando desconectado da prática, gera um efeito contrário e negativo, pois as pessoas não estão mais dispostas a seguir um líder que não lhes inspire confiança e credibilidade. Dar o exemplo é o mais importante. É fazer seus atos valerem mais do que as suas palavras. É colocar em prática o que se prega. É cumprir os compromissos. É honrar as promessas. É falar e fazer (KOUZES; POSNER, 2008, p.71).

Work (1996) afirma que os líderes possuem “maneiras inimitáveis” e “uma disposição para fazer coisas que os demais estão menos propensos a fazer”. A verdadeira liderança consegue fazer com que as pessoas se empenhem e se dediquem ao que fazem realizando todo o seu potencial. Nesse sentido, Mintzberg (2010), ao citar Follet (1949) sentencia que “o líder faz a equipe”.

De acordo com Schein (1996), os líderes do futuro terão de aprender novas formas de liderança e, sobretudo, deverão ser mais flexíveis, motivados para a mudança, dotados de controle emocional para gerenciar a si próprios e aos seus liderados, ter capacidade para persuadir pessoas em prol de objetivos comuns, assim como para formar novos líderes.

Para Mintzberg (2010), a liderança é um componente essencial do processo de gestão, principalmente quando ela é exercida no sentido de conduzir as pessoas para que sejam mais eficazes.

Segundo Kouzes e Posner (2008), o contexto atual, marcado por crescentes e rápidas mudanças, mostra que a colaboração é essencial. Essa capacidade é inerente a todos os líderes e liderados, assim o líder desempenha um papel fundamental no processo à medida que ele incentiva o grupo para que os liderados sejam mais flexíveis e estejam dispostos a colaborar.

De acordo com Mintzberg (2010), no exercício da liderança, os líderes devem estar preocupados em resgatar e trazer à tona a energia das pessoas. Já Kouzes e Posner (2008) afirmam que o grande desafio do líder é incentivá-las de modo que elas se sintam felizes e “apaixonadas” pelo seu trabalho. Para os autores, os seguidores esperam que seus líderes sejam “alto-astral, otimistas e positivos em relação ao futuro”, de tal sorte que eles sejam capazes de contagiar toda a equipe com o seu entusiasmo e sua energia.

Handy (1996) reconhece que “a crença em si mesmo, a paixão pelo trabalho e o amor pelas pessoas” são atributos considerados imprescindíveis ao processo da liderança.

Para Smircich e Morgan (1982), a liderança é um processo de interação cuja configuração acontece a partir do relacionamento que se dá entre os líderes e seus seguidores. A partir do pensamento desses autores, Drucker (2008) afirma que “não existe liderança sem seguidor”.

Kouzes e Posner (2008), por sua vez, são categóricos quando afirmam que o “entusiasmo e a expressividade” do líder são fundamentais para que ele consiga gerar o comprometimento verdadeiro dos seus liderados e que, quando as palavras e atitudes saem do coração, é possível “insuflar vida”.

Na análise de Meléndez (1996), líderes são pessoas visionárias, entusiasmadas, perseverantes, gentis, honestas, íntegras, dotadas de senso de humor e com habilidade para ensinar e fazer com que todos sejam capazes de dar o melhor de si.

De acordo com Kouzes e Posner (2008), se existe um potencial em nós, os líderes sempre encontram uma maneira de realizá-lo e acrescentam que, para as pessoas oferecerem o melhor de si, é fundamental que a liderança estabeleça uma relação mais transparente, sincera e verdadeira. No entanto elas precisam saber “como o jogo é jogado” para que possam sentir-se parte do processo e sejam capazes de agir para brilhar.

Weber (1996) afirma que valores e traços de personalidade serão mais considerados no líder do futuro e que “integridade, honestidade, lealdade aos princípios, autoconfiança e autoestima, tenacidade, altos níveis de energia, tranquilidade para lidar com a pressão diária e capacidade para aceitar a diversidade” são fundamentais para as lideranças no contexto atual. No mesmo raciocínio, Kouzes e Posner (2008) defendem a ideia de que “a qualidade” da liderança, sem dúvida, fará a diferença; e líderes que tenham “visão e valores” acabam motivando muito mais do que o dinheiro. Para os autores, os líderes exemplares estão sempre preocupados com os seus liderados, cuidam das pessoas, acreditam em suas capacidades e é por isso que terminam por influenciar o seu desempenho.

Na análise de Pollard (1996), o líder do futuro será o “líder servidor”, aquele que estará mais preocupado com os interesses do grupo do que com os seus. Terá uma capacidade maior para “ouvir e aprender”, estimular e praticar a diversidade e desvincular-se de posições ou títulos pois, na sua ampla visão, acredita que o seu papel é contribuir para que novas lideranças sejam formadas.

Yukl (1977), ao tratar da confiança, destaca que não existe comprometimento com a visão se o seguidor não confia na sua liderança uma vez que as pessoas estão menos propensas e menos dispostas a seguir um líder que não inspire confiança. Sobre isso, Kouzes e Posner (2008) acrescentam que, “para falar com simplicidade, a confiança é o indicador mais significativo da satisfação individual dentro das organizações”. Quando o clima de confiança se instala, acabam-se os controles e, dessa forma, as pessoas passam a sentir-se mais livres para criar, inovar e produzir melhores resultados. Ao falar sobre o reconhecimento, destacam que “dizer obrigado regularmente é uma forma de apoiar o alto desempenho”. Assim, reconhecer a contribuição das pessoas pelos serviços prestados é a melhor forma de mostrar o quanto elas são importantes, pois o reconhecimento motiva, eleva a sua autoestima e as mobiliza para fazer o melhor.

Para Ulrich (1996), competência administrativa e credibilidade são qualidades fundamentais do líder do futuro, pois essas características são capazes de despertar nos seguidores sentimentos de entusiasmo, respeito, compromisso, confiança e admiração pelo trabalho.

Segundo Wilhelm (1996) a “inteligência, assim como os sólidos valores sociais”, é uma das qualidades fundamentais do líder do futuro. Seguidores inspiram-se em líderes visionários e dotados de valores que possam servir de modelo e referência aos demais.

Um dos grandes desafios da liderança, sem dúvida, é fazer as coisas acontecerem de forma cada vez melhor. Segundo Kouzes e Posner (2008), para que as pessoas possam realizar coisas extraordinárias, é necessário que exista um clima de confiança entre elas e um pensar coletivo embasado na “dependência mútua”, no qual elas acabam tendo a plena convicção de que o “seu sucesso depende do outro”. Nesse sentido, caberá ao líder a tarefa de criar um clima favorável, que possibilite a formação dessa consciência no grupo.

Ao avaliarem a importância da liderança, Kouzes e Posner (2008) ressaltam que “ela é o segredo para ter sucesso na vida”. Na perspectiva de Bolt (1996, p.180), “a liderança é o fator que determinará de forma decisiva o sucesso ou o fracasso das organizações”. Em contraponto, para Mintzberg (2010, p.237), “ao darmos excessiva importância à liderança,

estamos reduzindo a importância de todas as outras pessoas”. O autor entende que, ao privilegiar-se a liderança, obviamente, se poderá restringir-se a capacidade natural das outras pessoas, acreditando que somente por intermédio da liderança é que elas conseguirão apresentar níveis de desempenho esperados.

De acordo com Raelin (2003 *apud* MINTZBERG, 2010, p.159), não se pode aceitar um tipo de liderança convencional, na qual tudo aconteça mediante a figura do líder. Para o autor, a liderança deve ser compartilhada, e não individualizada, na qual todos possam ter a oportunidade de exercer a experiência de ser o líder distante da visão tradicional, que reforça e privilegia a manutenção dessas formas de poder e autoridade.

Na visão de Mintzberg (2010), dentro de um processo que ele denomina de “gestão solidária”, os líderes atuam apenas numa “posição de apoio” para que os seguidores possam desenvolver o trabalho da melhor maneira possível. Num processo de “gestão mínima”, o papel da liderança se resumirá a quase nada uma vez que muito pouco sobrar para ser gerenciado.

Martin (1983 *apud* MINTZBERG, 2010, p. 161) afirma que, se aceitarmos o conceito de autogestão, precisamos perguntar-nos se existe alguma necessidade de termos gerentes ou supervisores. Os exemplos anteriores devem deixar claro que a resposta proposta é um “sim” cauteloso apesar de que em quantidades significativamente menores do que a atual. Ou seja, a gestão deve ocorrer de modo que os líderes atuem em menor proporção para que outras pessoas possam ter a oportunidade de tomar decisões sem necessariamente depender da liderança.

Segundo Mintzberg (2010), a palavra liderança pode ser compreendida de duas formas: Em parte, relaciona-se à hierarquia, ao poder, em que o líder está no comando de tudo. Em outra, numa visão mais ampla, o líder está a serviço dos liderados e, portanto, desprovido da autoridade formal. Ao citar Meindl *et al* (1985), o autor destaca:

Encontre uma organização com um problema e encontrará todo o tipo de pessoa propondo a liderança como solução. E se um novo líder aparece e as coisas melhoram, seja lá qual for a causa (a economia mais forte, um concorrente que vai a falência), eles acabam recebendo a prova dos fatos. (MEINDL, 1985 *apud* MINTZBERG, 2010, p.76).

Ao compreender a liderança como uma ferramenta natural da gestão, Mintzberg (2010) afirma que se perde muito tempo tentando treinar e formar grandes líderes e grandes gerentes. Qualquer pessoa, para ser um grande líder, não precisa ser alguém extraordinário, mas um indivíduo normal ou mais ou menos “emocionalmente saudável ou lúcido”.

Nesse raciocínio, Drucker (1946 apud MINTZBERG, 2010, p.237) pontua que nenhuma instituição jamais poderia sobreviver se precisasse de gênios ou super-homens para gerenciá-la. Ela precisa ser organizada de modo a ser capaz de seguir em frente sob uma liderança composta de seres humanos medianos”.

Kouzes e Posner (2008) reforçam a ideia de que, em momentos de incerteza e dificuldade, as lideranças chegam a ser consideradas “imprescindíveis”, sobretudo quando elas demonstram atitudes positivas e transmitem confiança aos seus liderados.

Mobilizar pessoas de tal forma que elas decidam modificar o seu comportamento, sem dúvida, não é uma tarefa fácil para a liderança, pois o cenário atual mostra que elas estão menos dispostas a abdicar dos seus interesses particulares em favor do outro.

Ao discorrer sobre o desenvolvimento de gerentes, Mintzberg (2010) sustenta o raciocínio de que nem gerentes muito menos líderes podem ser criados em sala de aula, pois a gestão é uma prática e, por isso, não pode ser ensinada tendo em vista que o aprendizado real se dá, no trabalho, a partir das experiências e vivências diárias. A sala de aula comporta-se como um excelente instrumento de discussão e troca de experiências entre aqueles que praticam a gestão.

Sob a mesma ótica de Mintzberg (2010), Bergamini e Coda (1997) acreditam que o aprendizado acontece a partir das experiências práticas do dia a dia, e que não existem manuais de treinamento prontos para a formação de líderes.

Ao entender que líderes podem ser treinados para o exercício da liderança, Bolt (1996) atribui aos atuais programas de treinamento a falha pela formação dos mesmos, pois, segundo o autor, esses programas estão defasados para atuar frente às complexidades de um mercado cada vez mais globalizado. Nesse sentido, acabam por formar gerentes em vez de líderes.

Mintzberg (2010) afirma que o desenvolvimento gerencial é muito mais produtivo e eficaz quando resulta da troca de experiências entre pequenos grupos gerenciais que se reúnem para compartilhar o seu cotidiano. Para o autor, esse é o “segredo”.

Ainda nesse contexto, Bergamini e Coda (1997) afirmam que treinar gerentes para serem líderes, e líderes para serem gerentes, não só representa perda de tempo, mas também evidencia uma falta total de conhecimento sobre como as pessoas se comportam. Os autores afirmam que nenhum treinamento consegue ser eficaz quando ele se propõe a modificar o

comportamento das pessoas considerando que muitas delas não estão dispostas a abrir mão da sua individualidade.

2.3 OS COMPROMISSOS DA LIDERANÇA SEGUNDO KOUZES E POSNER

Esta seção tratará dos cinco princípios básicos da liderança, objeto da pesquisa, e, ao longo do texto, serão elucidados os referidos princípios, quais sejam: Traçar o caminho, Inspirar uma visão compartilhada, Desafiar o processo, Capacitar os outros a agir e Encorajar o coração.

Para Kouzes e Posner (2008), os líderes que conseguem realizar coisas grandiosas em suas organizações acabam engajados em algumas práticas e compromissos que os autores denominam de “As Cinco Práticas e os Compromissos da Liderança”.

Ao discorrer sobre uma das práticas, que eles denominam de “Traçar o caminho”, Kouzes e Posner (2008) ressaltam que um dos pré-requisitos para o exercício da liderança é que o líder seja uma pessoa de princípios; alguém que tenha valores, padrões e normas éticas. Para os autores, ele deve possuir crenças claras e firmes, as quais possam ser comunicadas de tal forma que o identifiquem perante os seus liderados e digam realmente quem ele é.

Nesse sentido, ao esclarecer os valores, o líder terá dado o primeiro passo para o exercício de uma boa liderança já que os liderados terão conhecimento das crenças e dos valores que nortearão as suas decisões e ações. Dado esse passo, caberá à liderança estabelecer os “valores compartilhados”. Em outras palavras, significa dizer que o líder deve buscar o consenso do grupo a partir de uma causa comum, pois os valores compartilhados, de acordo com Kouzes e Posner (2008), são fruto de uma escuta, de uma análise, da busca de um consenso, e não de um pronunciamento.

Para os autores, o líder tem de ir muito além dos seus discursos, das suas palavras, ou seja, não basta apenas proferi-los de forma fabulosa se não corresponderem, de fato, às suas ações, pois é essa coerência que fará com que as pessoas acreditem nele e decidam segui-lo.

Kouzes e Posner (2008) ressaltam que dar o exemplo é tudo o que de mais importante se pode fazer. Em outros termos, as suas ações devem corresponder, na prática, ao seu discurso, pois só assim o líder será capaz de demonstrar seriedade nos valores que prega e angariar, dessa forma, o respeito e o compromisso dos seus liderados.

De acordo com os autores, “Traçar o caminho” é conquistar o direito e o respeito para liderar por meio do envolvimento e da ação direta; significa dizer que a liderança se estabelece, de fato, quando as ações do líder são tão genuínas que chegam a contagiar os liderados levando-os a aceitá-lo enquanto líder (KOUZES; POSNER, 2008).

Ao ressaltar a importância de “Inspirar uma visão compartilhada”, Kouzes e Posner (2008) afirmam que os líderes exemplares buscam visualizar o futuro, ou seja, eles são proativos, visionários e sabem da importância de transformar ideias em uma visão totalmente inspiradora, que possa levar a grandes oportunidades e à realização de coisas extraordinárias.

Para os autores, não basta apenas que um líder seja visionário. Ele precisa, sobretudo, compreender que a sua grande tarefa não é impor a sua visão aos outros, vendê-la, mas sim compartilhá-la de tal forma que as pessoas tenham a oportunidade de falar dos seus desejos e suas aspirações. Em outras palavras, o líder deve ouvir os outros, pois só assim conseguirá fazer com que mais pessoas estejam envolvidas e mais dispostas a aceitar desafios a partir do seu desejo incessante de fazer com que as coisas aconteçam, característica marcante dos líderes visionários.

Nesse contexto, o entusiasmo e a paixão do líder acabam por fazer a diferença uma vez que termina por contagiar a todos, dado o seu desejo incessante de vislumbrar coisas que nunca foram realizadas. Dessa forma, Kouzes e Posner (2008) ressaltam, portanto, que “Inspirar uma visão compartilhada” é a forma mais eficiente de produzir ótimos resultados.

Na visão dos autores, o papel da liderança reside na capacidade de criar ambientes mais favoráveis, de tal forma que as pessoas se sintam apaixonadas por aquilo que fazem, orgulhosas disso e, assim, sejam capazes de apresentar níveis de desempenho cada vez melhores. Nesse sentido o líder é, sobretudo, aquele que fala com o coração, aumenta o nível de motivação e busca elevar o moral do grupo sem perder de vista que o mais importante não é a sua visão, mas a do grupo como um todo.

Ao “Desafiar o processo”, os líderes têm em mente que um dos seus grandes desafios é a mudança. De acordo com Kouzes e Posner (2008), são os líderes que fazem as coisas acontecerem. Em outras palavras, são eles que tomam a iniciativa, que olham para fora e encontram novos rumos, sem perder de vista a sua capacidade e disposição de aceitar novas ideias.

Dessa forma, os líderes entendem que, para as coisas acontecerem, é fundamental “encorajar a iniciativa nos outros”, de tal forma que eles se sintam mais confiantes e dispostos para

sugerir e tomar iniciativa. No entanto são os líderes que encontram os meios necessários para que as pessoas deem o máximo de si e obtenham o sucesso esperado.

Para Kouzes e Posner (2008), os líderes não têm medo de assumir riscos, por isso apresentam uma grande disposição para mudanças. Eles aprendem com a experiência e têm em mente que os erros acabam servindo como fonte de aprendizado, melhoria geral do trabalho e, por esse motivo, criam condições para que o aprendizado se dissemine.

Os líderes são verdadeiros aprendizes e, ao reconhecerem que pouco sabem, entendem que o aprendizado é a melhor ferramenta para torná-los cada vez melhores, ainda que essas experiências sejam muitas vezes dolorosas.

Ao “Capacitar os outros a agir”, o líder deve ter a plena convicção de que grandes resultados são obtidos a partir de um esforço comum, ou seja, não se pode acreditar que ele, sozinho, consiga transformar grandes sonhos em realidade. Por isso, é fundamental que estimule a colaboração no grupo, criando um senso de equipe e um ambiente de trabalho propício para que as pessoas possam trabalhar bem, a partir de uma relação verdadeira, na qual elas de fato se sintam valorizadas, prestigiadas e capacitadas para tomar iniciativas e agir.

Para Kouzes e Posner (2008), a colaboração é um imperativo social. Em outras palavras, as organizações, mais do que nunca, precisam de equipes motivadas, coesas e prontas para colaborar e assumir metas desafiadoras. Caberá à liderança estabelecer um clima de colaboração no qual as pessoas consigam apresentar o nível de desempenho esperado. Para que a colaboração se estabeleça, de fato, é fundamental criar um clima de confiança e manter relacionamentos mais verdadeiros, em que o respeito mútuo e o espírito de equipe estejam presentes.

A confiança que o líder deposita no grupo, sem dúvida, é fundamental. Em outros termos, a confiança acaba por fortalecer a equipe de tal modo que o mesmo se sinta contagiado, passe a dar o máximo de si e apresente resultados melhores, para não dizer, extraordinários. Não se pode perder de vista, portanto, que a verdadeira liderança está pautada na confiança, por isso os líderes devem abrir mão do controle e aprender a confiar mais nas pessoas entendendo que a confiança, além de ser uma meta-chave para qualquer líder, é um processo recíproco (KOUZES; POSNER, 2008), ou seja, à medida que o líder confia nos seus liderados, ele acaba edificando esse espírito no grupo.

O verdadeiro líder sabe que, confiando nas pessoas, ele precisa aprender a delegar, distribuir tarefas e responsabilidades deixando de ser hipercontrolador, posto que a liderança é fruto de um trabalho em grupo, portanto resultado de um esforço conjunto.

Os verdadeiros líderes sabem, ainda, o quanto eles têm de ensinar e treinar. O líder treina e orienta, mas deixa que os outros decidam e ajam. Em outras palavras eles sabem que, ao agirem assim, farão com que as pessoas se sintam mais seguras e confiantes para tomar decisões e brilhar.

É fundamental, sobretudo, que o líder exercite a escuta e peça conselhos. Ou seja, deve estar aberto aos seus liderados, pronto para ouvir aquilo que têm a dizer, pois o seu papel é fazer com que os relacionamentos se tornem mais sólidos e verdadeiros. Só assim estará contribuindo para aumentar a autoestima e o comprometimento dos seus liderados.

Ao tratar de mais uma das práticas da liderança, que os autores denominam de “Encorajar o coração”, Kouzes e Posner (2008) ressaltam a importância de reconhecer as contribuições e a comemorar os valores e as vitórias dos liderados como forma de valorizar as pessoas pelos resultados e pelas conquistas alcançadas. Reconhecimento significa a confirmação de bons resultados e o reforço do desempenho positivo (KOUZES; POSNER, 2008). Significa demonstrar o quanto as pessoas são importantes e o quanto as suas contribuições individuais são capazes de fazer a diferença. O verdadeiro líder demonstra confiança e acredita na capacidade dos seus liderados, por isso acaba elevando-lhes a autoestima, o entusiasmo, e a tendência é darem o melhor de si. E, para que isso aconteça, é fundamental que eles tenham clareza dos objetivos a serem alcançados. Trata-se, portanto, de mostrar o que se espera de cada um, sem perder de vista a importância que o *feedback* detalhado representa sobre o seu progresso.

Ao tratar do reconhecimento pela contribuição, os autores ressaltam a importância da sua genuinidade. Ou seja, para que de fato as pessoas se sintam reconhecidas e valorizadas como seres humanos, é imprescindível que o reconhecimento esteja pautado em atos sinceros do líder, e não em discursos falsos, que acabam por gerar um clima de desconfiança no grupo.

Na visão dos autores, ao dizerem ‘obrigado’, os líderes manifestam o seu reconhecimento e mostram o quanto pequenos gestos são capazes de valorizar as pessoas e fazer com que se sintam mais importantes e dispostas a colaborar.

Ao discorrer sobre as comemorações dos valores e das vitórias no âmbito das organizações, Kouzes e Posner (2008) ressaltam o quanto essas ações acabam sendo relevantes para a

melhoria do desempenho já que elas representam a forma que a empresa busca para “proclamar o respeito e gratidão” pelo sucesso alcançado. Em outros termos, as comemorações acabam por propiciar um clima de celebração e são capazes de criar interações positivas entre as pessoas em prol de um objetivo comum, desde que sejam a expressão da verdade.

Portanto “Traçar o caminho”, “Inspirar uma visão compartilhada”, “Desafiar o processo”, “Capacitar os outros” a agir e “Encorajar o coração” são práticas de liderança que refletem a forma como os verdadeiros líderes atuam para alcançar resultados extraordinários, sem perder de vista que os grandes sonhos concretizados resultam do empenho de uma equipe, e não da atuação única e exclusiva de um líder.

3 HISTÓRIA POSTAL DO BRASIL

Este capítulo apresenta a história postal durante os períodos Colonial, Imperial e Republicano. Isto é, da sua origem até os dias atuais.

3.1 INTRODUÇÃO À HISTÓRIA POSTAL

As informações deste capítulo foram extraídas, em sua grande maioria, dos documentos internos dos Correios. Assim, entende-se ser dispensável a repetição da fonte utilizada uma vez que referências de outra natureza estão sendo devidamente citadas ao longo do texto. Quanto à construção, cabe frisar que, por tratar-se de uma perspectiva histórica, os parágrafos foram distribuídos observando-se dois aspectos: cópia fiel de alguns documentos, assim como a transcrição com as próprias palavras.

O desenvolvimento da história dos Correios corresponde ao crescimento e à transformação histórica do próprio país, razão pela qual o conhecimento dos principais fatos ligados à implementação e ao desenvolvimento dos serviços postais fornece um panorama do desenvolvimento histórico brasileiro. Nesse sentido, ninguém desconhece que a certidão de nascimento do Brasil foi uma carta escrita por Pero Vaz de Caminha (1450-1500), escrivão da esquadra de Pedro Álvares Cabral (1467-1520), a D. Manuel I (1469-1521), o Venturoso, rei de Portugal. Pode-se considerar que o serviço postal começou a funcionar imediatamente após o descobrimento uma vez que outros portugueses presentes na expedição devem ter enviado cartas aos seus parentes e amigos na corte contando as novidades.

Os primórdios dos serviços postais no Brasil-Colônia reportam-se aos correios em Portugal e à atuação nesse novo território. Durante os primeiros tempos de colonização do Brasil, os portugueses não dispunham de um sistema postal bem organizado, nem mesmo na metrópole, tinham inclusive de recorrer ao de nações vizinhas. O transporte de correspondência era realizado por tropeiros, escravos, viajantes, de maneira desorganizada, sem qualquer garantia formal de entrega, pois tratava-se de um serviço particular, que dependia do acordo entre as partes e da boa vontade do mensageiro de ocasião.

A chegada da Família Real ao Brasil, em 1808, abriu caminhos para que o serviço postal pudesse melhor desenvolver-se. Desse evento resultaram o progresso comercial, a elaboração de regulamentações postais, o funcionamento regular dos correios marítimos e a implantação dos Correios de terra.

No período Imperial, os Correios desempenharam um importante papel na história do Brasil considerando-se que esse período foi bastante conturbado por conta das lutas pela independência do País, e serviram como elo de comunicação entre aqueles que ansiavam separar a colônia da metrópole.

O ano de 1822 foi um marco histórico para a nação e, conseqüentemente, para os Correios. O mensageiro Paulo Bregaro - considerado o primeiro carteiro e o patrono dos carteiros no Brasil - entrega a D. Pedro I, no dia 7 de setembro, às margens do Rio Ipiranga, correspondência da Imperatriz D. Leopoldina e do Ministro José Bonifácio informando sobre as novas exigências de Portugal. Esse ato teria resultado na Independência do Brasil uma vez que D. Pedro I decidiu não aceitar mais as decisões e exigências vindas da metrópole, ou seja, a colônia brasileira não estaria mais atrelada ao monopólio comercial de Lisboa.

Em 1829, com a regulamentação dos Correios do Brasil, instituído por D. Pedro I, em 5 de março de 1829, começa a organização dos Correios Brasileiros independente de Portugal. No ano de 1843, em 1º de agosto, são emitidos os primeiros selos postais brasileiros, denominados Olhos-de-Boi, nos valores de 30,60 e 90 réis, tornando o país o segundo emissor de selos do mundo. Nessa data, comemora-se o Dia do Selo.

Em 1844, pelo Decreto nº 399, de 21 de dezembro, é criado o corpo de carteiros, o de condutores de malas e o sistema de entrega de correspondências em domicílio.

Em 1845, são instaladas as primeiras caixas de coleta na cidade do Rio de Janeiro, e, em 1852, por determinação de D. Pedro II, procede-se à instalação do telégrafo no Brasil.

Em 1879, a União Geral dos Correios passa a chamar-se União Postal Universal (UPU), agência especializada das Nações Unidas, com sede em Berna, Suíça, que regulamenta o serviço postal no mundo.

Devido à missão de promover e desenvolver a comunicação entre as pessoas do mundo todo, a UPU tem um importante desempenho de liderança na promoção da revitalização contínua dos serviços postais.

No mesmo ano da Proclamação da República, marcado pelo golpe militar de 15 de novembro de 1889, que depôs D. Pedro II, um novo período da história surge, denominado Brasil República, que perdura até hoje. Surge também o primeiro museu postal brasileiro.

A situação do período republicano pode ser definida nas palavras de Barros Neto (2004, p. 42):

[...] Ao longo da leitura dos Boletins Postais há a forte impressão que os Correios não têm qualquer ideia de futuro, estão apenas esperando as coisas acontecerem para reagir, tanto que boa parte das páginas dos Boletins Postais é ocupada simplesmente para responder dúvidas oriundas das Diretorias Regionais. Tal postura nos permite concluir que esse foi um período de “convergência” ou de prevalência de forças inerciais dentro da organização, que naturalmente foram levando a uma decadência da qualidade dos serviços prestados, culminando, no início da década de 1930 em um estado de sensível degeneração, parecendo indicar uma fragilização na qualidade dos serviços oferecidos pela administração pública.

No ano de 1893, é criado o Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas, ao qual ficam subordinados os Correios e Telégrafos. Em 1900, o Brasil dá início ao “colis-postaux”, um serviço de encomenda internacional.

3.2 OS CORREIOS NA ERA VARGAS

Desde o seu surgimento, os Correios sempre assumiram uma postura de veículo que aproxima as pessoas e de instituição respeitável, que sempre procurou adequar-se aos vários períodos do desenvolvimento do Brasil, buscando o progresso para os serviços prestados à sociedade. Nesse sentido, até chegarmos à contemporaneidade, a empresa apresentou uma longa trajetória desde a criação do Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), em 1931, até o surgimento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), em 1969, empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações (MC), estrutura que permanece até hoje.

Ao focar esse momento histórico que foi a Revolução de 1930, não se pode deixar de mencionar as alterações profundas que aconteceram na estrutura político-administrativa do Brasil e que, conseqüentemente, atingiram o setor postal.

De acordo com Almeida (1933 apud BARROS NETO, 2004, p. 43-44), no início da década de 1930 os serviços públicos, de uma forma geral, assim como os serviços de correios, estavam em “deplorável decadência”. Essa situação era perceptível nos atrasos constantes e na falta de qualificação profissional porque os serviços estavam sob a responsabilidade de “agentes semianalfabetos”. Associado a isso, chama a atenção a condição precária dos imóveis onde funcionavam os serviços de correios. As ‘repartições’ - termo bastante utilizado na época - funcionavam em velhos pardieiros de aluguel, na falta de próprios nacionais, com todas as deficiências nas condições de higiene e de ambiente propício.

A situação dos Correios e Telégrafos é descrita pelo então Ministro da Aviação:

Nos Correios, não fora organizado, nem disciplinado o funcionalismo. Para assinalar esse erro, basta observar a classe esdrúxula dos ‘pró-rata’, em que se encontram empregados admitidos, há dezenas de anos, mantendo-se, todo esse tempo, como extranumerários e recebendo pelas sobras da verba orçamentária. Não foi

selecionado, convenientemente, o pessoal para o tráfego. Entrechocam-se os horários regulamentares com os interesses privados. Os Correios constituíram-se, tradicionalmente, o encosto de filhos-famílias e de pessoas que precisavam de uma ajuda ou de dividir o tempo entre as funções públicas e deveres de outra natureza, exercidos fora da repartição [...] estafetas protegidos, como mensageiros dos telégrafos, eram retirados da distribuição domiciliária para os serviços internos. (BARROS NETO, 2004, p.43-44).

Diante dessa situação precária em que se encontravam os serviços postais, seria necessário, de fato, dar início a uma nova era na história dos Correios visando, sobretudo, atender às necessidades de comunicação tão desejadas pela sociedade.

Nesse aspecto, em 26 de dezembro de 1931, o Presidente Getúlio Vargas baixou o Decreto nº 20.859, pelo qual fundia a Direção-Geral dos Correios com a repartição Geral dos Telégrafos. Surge, então, o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas, sediado no Rio de Janeiro e transferido, posteriormente, para Brasília no ano de 1975.

Em 1931, as Administrações dos Correios, antes denominadas Delegacias Regionais, passaram a denominar-se Diretorias Regionais.

No ano de 1967, a Reforma Administrativa implantada pelo Decreto – Lei nº 200, de 25 de fevereiro, instituiu o Ministério das Comunicações, ao qual o DCT passa a ser subordinado.

De acordo com Almeida (1933 apud BARROS NETO, 2004, p. 46), para modificar esse panorama caótico, foram tomadas algumas medidas administrativas. Então, antes de terminar a década de 1930, houve uma considerável melhoria nos serviços repercutindo de forma positiva na sociedade.

No entanto, na década de 1960, os Correios atravessaram uma nova fase crítica, considerada a pior imagem de serviços públicos da época. O DCT não conseguia acompanhar as mudanças econômicas, políticas e sociais do período. O modelo, sem dúvida, estava superado e ultrapassado pela falta de adequada política tarifária, de equipamentos e instalações adequadas, de recursos humanos completamente preparados e pela escassez de verbas orçamentárias. Somava-se a isso o descontentamento geral da sociedade diante dos serviços de baixa qualidade, levando, conseqüentemente, à total falta de credibilidade. A situação de descontentamento era geral diante dos maus serviços prestados pelos Correios. Isso se deveu principalmente a uma grande inabilidade para recomposição das tarifas frente a um processo inflacionário e à grande carência de recursos, que impossibilitaram os Correios de

acompanharem o desenvolvimento tecnológico e humano que o crescimento do país voltava a demandar (BARROS NETO, 2004).

3.3 HERANÇA DO PERÍODO MILITAR

Para compreender as formas de controle e os estilos de liderança que são exercidos no contexto atual dos Correios, não se podem desconsiderar as raízes históricas de uma administração pública cujo passado sofreu fortemente as marcas do regime militar, quando as palavras que imperavam eram a ordem, a disciplina e a hierarquia.

De acordo com Barros Neto (2004, p. 53):

Os Correios e Telégrafos no Brasil têm uma longa tradição de vínculo com os militares, iniciada antes mesmo da proclamação da República. Basta lembrar que foi o então capitão do exército Cândido Mariano da Silva Rondon que iniciou a construção de linhas telegráficas para integrar o oeste brasileiro ao litoral. Somente exigências de segurança e integração nacional poderiam justificar a atividade de Rondon, pois a instalação de linhas telegráficas ligando regiões ermas e inóspitas com certeza visava a consolidação da Unidade Nacional e a proteção das fronteiras, pois do ponto de vista econômico não há como encontrar justificativa.

Nesse âmbito observa-se que, a partir dos anos 1930, se começa a perceber nos Correios a construção de uma cultura de rígida disciplina e ordem, fundamentada na liderança militar, a qual passa a ser incorporada, de fato, à cultura da Empresa.

De acordo com Brasil (1943, apud BARROS NETO, 2004, p. 63), com o Estado Novo, a situação da administração militar ficou cada vez mais presente a partir da ascensão de militares nos altos escalões da administração. Evidenciou-se, dessa forma, a existência de uma cultura de sólida ordem e disciplina, conforme descrito:

Um exército não nos infundirá confiança, ou não despertará entusiasmos, se seus soldados não se apresentarem uniformizados. É preciso tem (sic) presente que o carteiro ou o mensageiro, que entrega uma carta ou um telegrama, não deixará no espírito de quem os recebe, embora o serviço se realize com regularidade, a certeza de que efetivamente assim ocorre, se se apresentar mal fardado, desalinhado, ou em atitude negligente.

Foi nessa época portanto, no ano de 1941, que foi providenciada a aquisição de uniformes em cumprimento às novas determinações.

Para Barros Neto (2004), com a criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), o estilo de gestão de ordem e disciplina, características da administração militar, permaneceu. Tal modelo, por sua vez, fez-se presente em razão da continuidade de dirigentes militares no alto escalão da empresa desde o período da sua criação, em 1969, até meados de 1985.

Segundo Barros Neto (2004, p. 74), observa-se que o período de gestão militar foi suficientemente longo para que essa cultura fosse impregnada na empresa, possibilitando aos “administradores públicos fardados imprimirem marcas indelévels na organização”. Outro fato relevante que evidencia de forma clara a intenção de formar alunos com a semelhança de seus líderes militares foi a criação da Escola Superior de Administração Postal (ESAP). O clima que perdurava nessa escola, convém enfatizar, era de disciplina e dominação, e os alunos - os futuros administradores postais - que não se adequassem a esse regime eram desligados.

De acordo com o autor (2004, p. 78):

Os professores pareciam militares e o coordenador era mesmo um coronel de exército: barba tínhamos que fazer todos os dias, tênis (sapato) era proibido, cabelo sempre curto, respeito total aos professores e aos funcionários da escola.

Evidencia-se, portanto, que a ESAP foi criada com a intenção de formar uma elite de alunos prontos para assumir grandes posições, alicerçados nos valores da liderança militar, a partir de uma norma rígida de administração.

Para Barros Neto (2004), esse estilo militar de administrar a Empresa fez-se presente ao longo dos anos. As punições aplicadas aos empregados eram divulgadas nos meios de comunicação interna como forma de intimidar e evitar qualquer manifestação que não estivesse de acordo com as normas vigentes.

Não se pode negar que essas formas de controle e o modo de administração militar continuam a fazer parte da realidade da organização, a exemplo do Regulamento Disciplinar de Pessoal – Módulo 46 do Manual de Pessoal (MANPES), que institui normas destinadas a regulamentar a conduta funcional dos empregados no âmbito da empresa e fora dela quando em serviço. O regulamento contempla ainda os deveres, as proibições, penalidades e os recursos, de forma clara, para o seu pleno conhecimento.

É preciso mencionar, ainda, a existência do Departamento de Controle Disciplinar (DECOD), subordinado à presidência da empresa, que tem a função de administrar e realizar as atividades de investigação disciplinar nos níveis de departamento e diretorias regionais. Atua como órgão responsável por disciplinar, controlar e realizar atividades que envolvem investigação preliminar, apuração de irregularidades disciplinares e tomada de contas especiais.

3.4 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – DA CRIAÇÃO AOS DIAS ATUAIS

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil, tornou-se necessária a reorganização do serviço postal em torno de um modelo mais moderno que o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), o qual não apresentava infraestrutura compatível para atender às novas necessidades da sociedade.

Nesse sentido, em 20 de março de 1969, pela Lei nº 509, foi criada a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, para fazer frente aos novos desafios do mercado. Buscou-se, a partir de uma nova estrutura, concentrar esforços na adoção de medidas cada vez mais rápidas e modernas, capazes de atender ao desenvolvimento do país, frente ao acirramento da competição no mercado postal, com uma estrutura organizacional flexível e adaptável às necessidades do cliente.

Nesse sentido, de acordo com Barros Neto (2004), a transformação do Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) em Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos representou um grande avanço na história do serviço postal.

Nesse período da sua criação, assiste-se a uma notável recuperação dos serviços ao longo da década de 1970, quando o Correio veio, ano após ano, sucessivamente, ocupando lugar de destaque na prestação de serviços públicos (BARROS NETO, 2004, p. 49).

A grande virada estratégica, que transformou os Correios em empresa, foi a adoção de uma visão de mercado mais arrojada e focada no cliente, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições num mercado competitivo. É o caso do SEDEX, que se tornou um dos principais produtos da organização e lidera o setor de encomendas expressas no Brasil. Nos últimos anos, o serviço passou a contar com outras modalidades como o e-Sedex, Sedex 10, Sedex Hoje e Sedex Mundi, todos com o objetivo de agilizar o serviço de entrega de encomendas.

3.5 PERSPECTIVAS DE FUTURO

Compreendendo essa realidade e a necessidade de redescobrir seus caminhos para preparar a empresa rumo aos novos tempos, a partir de 9 de outubro de 2009 os Correios adotaram uma nova identidade corporativa, denominada Correios 2020, compreendendo negócio, missão, visão e valores.

A identidade corporativa reflete em que patamar os Correios querem estar na próxima década. Para a empresa, a conquista de novos desafios mostra a sua necessidade de investir em tecnologia e diversificação de negócios para atender às novas demandas do mercado de tal modo que se possa oferecer, muito mais do que produtos e serviços, soluções adequadas ao momento, que contribuam de forma significativa para o desenvolvimento do Brasil e do mundo. Para o cumprimento da sua missão, foram estabelecidos valores, que são os princípios nos quais a instituição acredita e que pratica, a saber:

- a) Ética, pautada na transparência nos relacionamentos e nas boas práticas de governança;
- b) Meritocracia, valorizando os empregados pelo seu conhecimento e sua competência;
- c) Respeito ao indivíduo, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
- d) Compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços;
- e) Sustentabilidade, para garantir a lucratividade, por meio do equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, com respeito às pessoas, à sociedade e ao meio ambiente.

Os objetivos estratégicos para o ano de 2010 foram definidos de acordo com quatro perspectivas:

Acionistas - Atingir o retorno do patrimônio líquido definido pelo governo;

Cliente/mercado - Aumentar a percepção positiva da imagem da empresa;

Processos internos - Aumentar a qualidade operacional;

Aprendizado e crescimento - Ter pessoas satisfeitas e com as competências requeridas.

Para acompanhar e medir os resultados, os Correios estabeleceram uma cesta de indicadores, capazes de monitorar o desempenho da empresa a partir das quatro perspectivas, a saber:

Atingir o retorno do patrimônio líquido definido pelo governo: Índice de Desempenho Financeiro (IDF): Receita de Vendas Regional (RVR) sobre Despesa Regional (DRG).

Aumentar a percepção positiva da imagem da empresa: Índice de Desempenho em Vendas (IDV); Desempenho Gerencial de Vendas (DGV); Índice de Desempenho no Atendimento (IDA); Tempo de Espera na Fila (TEF); Pontualidade na Resposta aos Clientes (PRC).

Aumentar a qualidade operacional: Índice de Desempenho Operacional (IDO), Mensagem, Encomendas, Logística, Internacional e Transporte.

Ter pessoas satisfeitas e com as competências requeridas: Índice de Gestão de Pessoas (IGP); Absenteísmo gerencial (ABG); Treinamento e Desenvolvimento (TTD); Acidente do Trabalho (CAT); e Jornada Extraordinária (JEX).

Para alcançar os objetivos propostos, previstos no plano estratégico, a empresa conta com uma estrutura organizacional que é representada pela administração central dos Correios, com sede em Brasília/DF - a qual compreende a diretoria, o conselho de administração, o conselho fiscal, os departamentos e órgãos do mesmo nível - e pela administração regional, composta por suas vinte e oito diretorias regionais, a saber: Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Brasília, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo Metropolitana (SPM), São Paulo Interior (SPI), Sergipe e Tocantins.

A diretoria da empresa é constituída pela presidência e por seis diretores de área: Diretoria de Operações (DIOPE), responsável pela coleta, pelo tratamento, transporte, pela distribuição e disponibilização de informações, de mensagens, mercadorias e logística integrada; a Diretoria de Administração (DIRAD) tem como função manter e aprimorar as atividades de adquirir e suprir a empresa de bens e serviços. Também trabalha na gestão do patrimônio, da segurança patrimonial e dos demais serviços gerais; a Diretoria Econômico-Financeira (DIEFI), que tem por atribuição captar e distribuir recursos, honrar os compromissos com os clientes e fornecedores, em consonância com as políticas e diretrizes da empresa e com a legislação vigente, realizando os registros segundo os princípios da governança corporativa; a Diretoria Comercial (DICOM), responsável pelo desenvolvimento e a gestão dos negócios da empresa; a Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEP), que tem como atribuição gerenciar os subsistemas de gestão de pessoas de forma a prover e manter a empresa com profissionais qualificados, motivados e aptos para o desenvolvimento das suas atividades dentro de um bom clima organizacional; a Diretoria de Tecnologia e de Infraestrutura (DITEC), que atua na coordenação e gestão dos recursos de tecnologia da informação e comunicação e de engenharia e infraestrutura.

Com um efetivo próprio de 107.827 empregados, distribuídos nas suas vinte e oito diretorias regionais e na administração central, conforme dados do sistema Populis/ECT de 10 de março

de 2011, a empresa realiza o seu processo produtivo, que tem início na captação dos produtos e serviços junto aos clientes, passando pelo tratamento - transporte, triagem e encaminhamento, terminando na distribuição, entrega de objetos postais ao destinatário, que acontece por meio de sua competência essencial, a logística.

Com o foco em sua nova identidade corporativa, criada a partir de outubro de 2009, os Correios estão preocupados em oferecer à sociedade muito mais do que produtos e serviços. Preparam-se para tornar-se uma empresa de classe mundial, destacada positivamente por suas práticas e seus resultados.

Dentro desse contexto, a partir de 2011, os Correios alteraram a sua cesta de indicadores, os quais passam a ser agora denominados de acordo com o plano de metas das diretorias regionais 2011:

a) Alinhamento Financeiro:

Custo regional (CR);

Desempenho Gerencial de Vendas (DGV).

b) Alinhamento Comercial:

Qualidade do Tempo de Espera em Fila (QTEF);

Pontualidade na Resposta aos Clientes (PRCFC).

c) Alinhamento Operacional:

Resto de Distribuição de PAC (RDEP) nos Centros de Entrega de Encomendas- CEEs

Resto de Distribuição de Objetos Qualificados (RDOQ) nos Centros de Distribuição Domiciliar- CDDs

Resto de Distribuição de SEDEX e MALOTES (RDSM) nos Centros de Entrega de Encomendas- CEEs

Resto de Distribuição de Objetos Simples (RDOS) nos Centros de Distribuição Domiciliar - CDDs

Resto de Tratamento de Cartas Registradas (RTSR) (Exportação e Importação);

Resto de Tratamento de PAC (RTSP) (Exportação e Importação);

Resto de Tratamento de SEDEX (RTSX) (Exportação e Importação);

Resto de Tratamento de Objetos Simples (RTSI) (Exportação e Importação).

Os Correios, no momento, preparam-se para um novo salto em direção à modernidade. Isso inclui a alteração do seu estatuto, cuja proposta tramita na Casa Civil. A medida visa, sobretudo, fortalecer os Correios como uma grande empresa de logística do Governo Federal, de tal maneira que possa ser mais flexível para atender às novas demandas do mercado.

4 CONFIGURAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção tratará da configuração da pesquisa, na qual serão abordados os seguintes assuntos: contextualização da pesquisa, unidades de análise e sujeitos da pesquisa, universo e amostra da pesquisa, índices de desempenho operacional (IDO), instrumento e procedimentos utilizados para a coleta de dados e procedimentos aplicados na análise estatística dos dados.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa. Para Marconi e Lakatos (2002, p. 85), estudos exploratório-descritivos “têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

De acordo com Vergara (2000, p. 47), “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Nesse aspecto, embora os Correios sejam alvo de pesquisa, não se verificou a existência de trabalhos desta natureza, isto é, que tenham estudado os perfis de gestores e suas relações com o desempenho.

Para Mattar (1996, p. 15), “a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente, insuficientes ou inexistentes.”

Segundo Gil (2010, p. 27), “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis”. No caso específico desta, pretende-se verificar a relação entre os princípios básicos de liderança e o desempenho operacional a partir da descrição do universo pesquisado.

De acordo com Vergara (2000, p. 47), “a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno”. Em outras palavras, com esse método de investigação, pretende-se explicar o relacionamento entre as variáveis. Nesse caso, buscar-se-á verificar o efeito dos princípios básicos de liderança, definidos por Kouzes e Posner (2008) em desempenhos operacionais, verificar se as características pessoais dos respondentes determinam seus perfis de avaliação, verificar se a composição dos cinco princípios básicos de liderança, definidos por Kouzes e Posner (2008), se confirma na pesquisa com os

carteiros, bem como comparar as avaliações que os carteiros fazem dos princípios básicos de liderança de seus gerentes com autoavaliações realizadas pelos gerentes visando compreender as percepções semelhantes e diferentes.

Quanto aos meios, a pesquisa foi documental e bibliográfica. Bibliográfica porque, para a fundamentação teórico-metodológica, serão pesquisados diversos assuntos que digam respeito ao objeto de estudo, tais como livros e artigos publicados em periódicos.

Para Marconi e Lakatos (2002, p. 43),

a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 31), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.”

A investigação foi do tipo documental, a partir de registros escritos, uma vez que se valeu de documentos internos dos Correios, incluindo material institucional mantido em arquivos, manuais internos, material elaborado para fins de divulgação nos meios de comunicação interna, relatórios gerenciais, entre outros, fundamentalmente para contar a história e apurar os índices de desempenho.

De acordo com Vergara (2000, p. 49), “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, estendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”

Adotou-se o estudo de caso com o propósito de analisar um ambiente específico, ou seja, elucidar algum aspecto da questão investigada. Nesse caso, a realidade dos Centros de Distribuição Domiciliar dos Correios no que se refere aos princípios básicos da liderança e suas relações com o desempenho operacional.

O nível de intervenção na coleta de dados foi restrito. No início da aplicação do questionário, foram apresentadas informações sobre a sua finalidade e instruções para o seu adequado preenchimento. A intervenção do pesquisador aconteceu, portanto, no momento da entrega dos questionários e quando houve, de fato, dúvidas por parte dos respondentes durante o preenchimento.

Utilizou-se a pesquisa do tipo quantitativa visando traduzir, em números, opiniões e informações que foram obtidas a partir dos quinhentos e cinquenta e nove questionários, sendo quinhentos e quarenta colaboradores e dezenove gestores.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa quantitativo-descritiva caracteriza-se pelo rigor e pela precisão dos dados estatísticos, de tal modo que possam fornecer dados para responder às hipóteses. Nesse aspecto, para Castro (2002), a pesquisa quantitativa foi escolhida por expressar uma forte preocupação com a mensuração e o estabelecimento de relações e determinações de alguns fatos ou fenômenos da realidade social sobre outros.

4.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS

Uma vez definido o objeto de investigação, o primeiro momento do trabalho consistiu na apuração dos Indicadores de Desempenho Operacional (IDO) dos Centros e Distribuição Domiciliar, que têm como função básica receber, preparar e distribuir carga de/para sua circunscrição, de acordo com os padrões de qualidade e produtividade definidos pela empresa. Assim, entende-se por distribuição o conjunto de atividades desenvolvidas com o propósito de concluir a prestação de serviço ao usuário, compreendendo a entrega dos objetos no endereço indicado. Os dados, portanto, foram obtidos junto à Gerência de Operações (GEOPE) a partir do sistema IDO.

De acordo com Vergara (2000, p. 53), “os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita.” No caso específico desta, os sujeitos foram os carteiros, lotados nos Centros de Distribuição Domiciliar (CDDs), assim denominados: Amaralina, Boca do Rio, Barra, Garibaldi, Plataforma, Calçada, Sumaré, Ilhéus, Jequié, Capuchinhos, Feira de Santana, Pirajá, Sete de Abril, São Cristóvão, Itapuã, Cajazeiras, Cidadela, Salvador e Brotas e seus respectivos gestores.

4.3 AMOSTRA

Para Mattar (1996, p. 133), a ideia básica da amostragem refere-se “à coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, que pode proporcionar informações relevantes sobre toda a população”.

A amostra utilizada, inicialmente, foi do tipo não-probabilística intencional quando se buscou pesquisar os carteiros lotados nos Centros de Distribuição Domiciliar. Definido esse universo, o procedimento seguinte foi a seleção das unidades e, assim, a amostra passou a

ser por conveniência uma vez que elas foram escolhidas a partir do desempenho apresentado no *ranking* geral da Gerência de Operações (GEOPE), de acordo com o seguinte critério: desempenho superior, mediano e baixo.

A pesquisa aconteceu em duas etapas. Uma delas no segundo semestre de 2010 e a outra no primeiro semestre de 2011 com a finalidade de aumentar o tamanho da amostra. Dessa forma, foram pesquisados dezenove Centros de Distribuição Domiciliar, dentro de um universo de trinta e sete, sendo quatro no interior e quinze na capital, perfazendo cinquenta por cento dessas unidades.

De acordo com a estrutura atual, dos trinta e sete Centros de Distribuição Domiciliar, vinte estão localizados na capital, três na região metropolitana de Salvador e catorze no interior do estado.

4.4 ÍNDICE DE DESEMPENHO OPERACIONAL (IDO)

De acordo com o Plano de Metas Regional dos Correios-2010 (CORREIOS, 2010), o Indicador de Desempenho Operacional (IDO) pode ser assim descrito:

O Índice de Desempenho Operacional (IDO), denominado *ranking* operacional, é um indicador estratégico da empresa, criado em julho de 2007, em substituição ao antigo *ranking* operacional. Esse indicador, que representa a visão do processo, é composto de uma cesta de indicadores que mede o desempenho da regional e da ECT no conjunto de serviços da área operacional, a saber: mensagens, encomendas, internacional, encaminhamento e logística integrada.

O IDO tem como objetivo estratégico aumentar a qualidade operacional e, nesse sentido, em síntese, é aquilo que a empresa promete ao cliente em termos de prazo de entrega e qualidade na prestação de serviços. Esse indicador operacional é medido a partir da seguinte fórmula de cálculo: IDO Mensagens x 40% + IDO Encomendas x 40% + IDO Logística x 5% + IDO Internacional x 5% + IDO Encaminhamento x 10%.

O IDO – Mensagens - mede o índice de desempenho operacional – segmento mensagens no âmbito das Regionais e da ECT, conforme composição da cesta de indicadores atribuída ao segmento e é calculado pela seguinte fórmula: Objetos simples entregues x 0,18 + Cartas simples estadual x 0,15 + Cartas simples nacional x 0,04 + Objetos registrados entregues x 0,05 + Cartas Registradas Estadual x 0,15 + Cartas Registradas Nacional x 0,04 +

Distribuição e baixa de telegramas x 0,04 + Baixa de Protocolo x 0,03 + Preenchimento e devolução de AR x 0,04 + Expedição no Prazo X 0,10 + Qualidade de impresso estadual x 0,04 + Qualidade e impresso nacional. X 0,05 + Produtividade e custo em CDD x 0,05.

O IDO Encomendas mede o índice de desempenho operacional – segmento encomendas no âmbito das Regionais e da ECT, conforme composição da cesta de indicadores atribuída ao segmento e é calculado pela seguinte fórmula: Sedex Estadual x 0,43 + Sedex Nacional 0,005 + Sedex 10 Estadual x 0,15 + Sedex 10 Nacional x 0,03 + PAC Estadual x 0,13 + PAC Nacional x 0,03 + Baixa no SRO x 0,10 + Logística Reversa x 0,02 + Malote x 0,03 + AR digital x 0,03.

Visando atender ao objetivo desta pesquisa, trabalhou-se com o Índice de Desempenho Operacional (IDO) dos 12 meses do ano de 2010 e, assim, foi possível obter o desempenho operacional das unidades pesquisadas.

Para fins de análise dos dados, buscou-se uma correlação direta com os serviços de encomendas e mensagens em razão de os mesmos representarem um total ponderado de oitenta por cento na matriz de pesos do IDO. Em outras palavras, os serviços de mensagens e encomendas possuem um peso maior em razão do valor que eles representam para os clientes.

4.5 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA A COLETA DE DADOS

O questionário foi construído com base nos conceitos de liderança expressos por Kouzes e Posner (2008) e dividido em duas partes. Na primeira, as questões foram elaboradas a partir dos cinco princípios da liderança e seus respectivos compromissos, segundo Kouzes e Posner (2008), a saber: “Traçar o caminho” (TC), “Inspirar uma visão compartilhada” (CV), “Desafiar o processo” (DP), “Capacitar os outros a agir” (CA) e “Encorajar o coração” (EC), contendo vinte questões que permitiram uma resposta de 0 a 10.

Na segunda parte, foram abordadas questões sobre dados pessoais com o objetivo de conhecer mais sobre o público-alvo pesquisado, sem perder de vista o total anonimato.

O questionário elaborado teve o propósito de responder ao objetivo central dessa pesquisa: Verificar a relação entre os princípios básicos da liderança de Kouzes e Posner (2008) com o desempenho operacional.

De acordo com Gil (2010, p.103), “a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”.

De acordo com Aaker, Kumar e Day (2001, p. 7), “o objetivo da pesquisa é uma declaração, com a terminologia mais precisa possível, de quais informações são necessárias”. Para o autor, esse objetivo deve ser elaborado de tal forma que a obtenção das informações assegure a satisfação do propósito da pesquisa.

Com o propósito de refinar o instrumento de coleta de dados, considerando que muitos aspectos poderiam estar incompletos ou ser classificados como de difícil interpretação pelos respondentes, o questionário foi submetido à apreciação, análise e ampla discussão entre o orientador e orientanda para a aplicação do pré-teste.

Para Vergara (2000, p. 56), “útil e necessário é também, submeter o questionário e o formulário a testes prévios, que antecedam à aplicação”. Esses instrumentos devem ser previamente analisados por pessoas de “reconhecida competência no assunto” e, após a correção, que sejam retomados para análise. Somente assim estarão disponíveis para outra fase, que a autora denomina de pré-teste. Nesse caso, especificamente, os instrumentos devem ser validados por poucas pessoas representativas da população para que sejam formatados definitivamente e assim aplicados.

Seguindo as recomendações de Vergara (2000), realizou-se o pré-teste com dez empregados e seis gestores, lotados no Centro de Tratamento de Cartas dos Correios (CTC), e foi possível promover melhorias de conteúdo e forma, considerando que muitos aspectos não foram interpretados de modo claro pelos respondentes. É preciso destacar que não houve necessidade de reaplicar o pré-teste, pois, feitos ajustes, observou-se que o instrumento de coleta já estava adequado para a realização da pesquisa.

Após formatação final do instrumento de coleta, deu-se início às atividades de campo, que aconteceram no período de setembro de 2010 a maio de 2011, atividade essa que foi desenvolvida pela própria pesquisadora, inclusive nas unidades do interior do estado, ou seja, nos Centros de Distribuição Domiciliar de Ilhéus, Jequié, Feira de Santa e Capuchinhos.

Os questionários foram aplicados a todos os empregados que estavam presentes nas unidades e, assim, não foi possível atingir 100% do público-alvo em função das ausências (férias, licença INSS e atestado médico, entre outros motivos) e até mesmo pela falta de interesse em relação à pesquisa.

Os questionários foram respondidos no prazo de aproximadamente vinte minutos, após explicação direta do pesquisador quanto à finalidade da pesquisa, e recolhidos logo em seguida com o objetivo de garantir a confidencialidade dos dados.

4.6 PROCEDIMENTOS APLICADOS NA ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

A presente pesquisa tem como objetivo verificar a relação entre os princípios básicos da liderança de Kouzes e Posner (2008) com o desempenho operacional. Para tanto, foi utilizada a aplicação de técnicas multivariadas: análise fatorial e análise de conglomerados. O objetivo dessas técnicas é gerar escores formados por grupo de questões que determinem as características atuais do estilo de liderança aplicado pelos gestores. A seguir, essas técnicas e outras técnicas estatísticas aplicadas serão descritas.

Para avaliar a existência de conveniência do modelo da análise fatorial, o Teste de Esfericidade de *Bartlett* e a medida de adequabilidade da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) foram utilizados. O (KMO), quando apresenta um valor superior ao valor de referência (parâmetro da análise) de 0,5, o resultado indica que a análise fatorial é adequada para o conjunto de variáveis estudadas (questões do questionário) – valor máximo de KMO é 1. Além disso, utiliza-se o teste de *Bartlett* com o intuito de verificar se existem correlações significativas entre as variáveis estudadas no grupo de empregados entrevistados, ou seja, se existe um alto índice de interdependência ($p < 0,05$) entre as 20 questões estudadas na pesquisa. Assim, com base nos pressupostos da análise, conclui-se que a análise fatorial pode ou não ser utilizada como uma técnica para redução e sumarização de variáveis.

Com o objetivo de reduzir o número de questões (com base em uma escala do tipo *Likert* □ Nesta pesquisa, notas de 0 a 10) a um grupo menor de variáveis (construtos / fatores) que expliquem, de forma mais objetiva, o desempenho dos atuais gestores com relação ao estilo da gerência, uma análise fatorial pelo Método de Componentes Principais¹ foi utilizada. A análise fatorial é uma técnica de interdependência, cujo principal objetivo é identificar construtos latentes (dimensões latentes ou fatores) que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis (questões) de interesse. Essencialmente, a análise fatorial é um tipo de processo destinado à redução e sumarização de dados. No caso da análise de componentes principais, a maior preocupação é determinar o número mínimo de construtos / fatores que respondam pela máxima variância do conjunto de dados pesquisados. Isto é, com um número menor de construtos, consegue-se uma explicação do todo sem perda de generalidade. A análise fatorial gera os escores dos construtos/fatores que são uma combinação linear das questões interdependentes, isto é, um grupo de questões correlacionadas entre si.

Para determinar o número de constructos das 20 questões estudadas (questões a que foram dadas notas de 0 a 10), utilizaram-se as técnicas de determinação com base em autovalores e

na porcentagem da variância explicada. Considera-se como parâmetro de avaliação para a análise fatorial um percentual de variância explicada acumulada superior a 60%. Primeiramente, utilizam-se as medidas referentes ao modelo SEM rotação (modelo inicial) e, caso o modelo de análise fatorial não se ajuste adequadamente, utiliza-se a análise fatorial pelo método de componente principal com rotação do tipo *VARIMAX* com o objetivo de obter um melhor ajuste para o modelo, bem como determinar o número mínimo de constructos que respondam pela máxima variância nos dados pesquisados. Os coeficientes da matriz de cargas fatoriais (que podem variar de -1 a +1) representam as correlações entre os constructos e cada uma das variáveis (questões) que as compõem, sendo que valores grandes, em módulo, indicam que os constructos e as variáveis estão estreitamente relacionados. Neste estudo, embasados no tamanho da amostra (540 entrevistados), no nível de significância (5%) e no poder de 80%, considerar-se-á como carga fatorial significativa um valor de referência, em módulo, superior a 0,30 (HAIR, 2005, p. 107).

As medidas de comunalidade e as medidas de adequacidade da amostra para cada uma das questões participantes da análise fatorial final também foram utilizadas. Essas medidas têm como objetivo avaliar as comunalidades quanto à adequacidade dos construtos/fatores gerados, ou seja, se as questões contribuem de forma significativa na modelagem da análise fatorial (valores para comunalidades e de adequacidade da amostra – MSA - superiores 0,50).

O coeficiente Alfa de *Cronbach* é uma medida utilizada para avaliar a confiabilidade da consistência interna de cada um dos construtos/fatores gerados pela análise fatorial. O Coeficiente Alfa de *Cronbach* apresenta a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões em duas metades, de acordo com as questões que compõem cada um dos construtos gerados. Esse coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou superior indica confiabilidade satisfatória da consistência interna dos constructos.

A metodologia de análise de conglomerados (*cluster*), que se baseia no método *K-médias*, foi utilizada com o intuito de determinar perfis diferenciados dos empregados dos Correios no que diz respeito aos construtos gerados pela análise fatorial. Essa análise tem como princípio agrupar elementos (no caso, empregados dos Correios) cujas características sejam semelhantes, dadas as variáveis escolhidas para tal avaliação, no caso desta pesquisa, os cinco fatores teóricos elaborados pela pesquisadora. A partir daí, é possível identificar quantos e quais são os grupos de empregados existentes dentro das 19 unidades dos Correios pesquisadas. Os grupos de empregados formados (ótimo, bom, regular, ruim e péssimo), a

partir do perfil de avaliação dos respondentes, têm como características a homogeneidade interna de cada grupo e diferença significativa entre os grupos.

Já as comparações entre os grupos (*clusters*) criados pela análise de conglomerados, no que se referem às médias das notas obtidas por cada um dos cinco fatores teóricos criados, foram realizadas utilizando-se a técnica de análise de variância com um fator^{2, 4} (fator nesses casos □ Grupo / *cluster*). Nos casos em que a análise indica a existência de alguma diferença significativa ($p < 0,05$) entre os grupos, realizam-se as comparações múltiplas de médias segundo o teste *LSD*⁴ para verificar entre quais grupos realmente ocorrem tais diferenças. Ressalta-se que essa análise é utilizada quando se comparam mais de 2 grupos em relação a uma variável de nível escalar (neste estudo, notas de 0 a 10).

Além disso, foram utilizadas as análises de correlação de *Spearman*² (Teste não-paramétrico quando as amostras são pequenas e/ou a variável não segue uma distribuição normal) e *Pearson*² como uma forma de avaliar a relação entre os cinco fatores teóricos e os índices de desempenho operacional utilizados pelos Correios, tanto na avaliação das 19 Unidades dos Correios quanto na avaliação dos 540 entrevistados no geral. Essa medida expressa a relação entre duas variáveis X e Y, medindo a grandeza desta relação:

- a) $r > 0$ □ indica relação direta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um aumento em Y.
- b) $r < 0$ □ indica relação indireta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um decréscimo em Y.

Um alto valor de r (negativo ou positivo) - próximo de +1 ou -1 - representa uma forte relação enquanto que um valor próximo de zero mostra que a relação é fraca.

Em cada uma das unidades, foi realizada a avaliação do desempenho dos gestores em relação ao estilo de gerência pelos carteiros, como também pelos próprios gestores (autoavaliação) para os cinco fatores teóricos estudados. Assim, temos o que é chamado de amostra emparelhada (pareada), isto é, para cada unidade existe uma nota média dada pelos carteiros e uma nota dada pelo gestor atual da unidade. Nesse caso, deseja-se analisar diferenças de médias em uma mesma amostra considerando-se duas situações e o teste estatístico para avaliar se existe diferença significativa entre as duas amostras e o teste *t de student* para amostras emparelhadas. No teste, o pressuposto de normalidade é verificado na variável obtida pela diferença entre as duas medidas realizadas na mesma amostra (no caso, unidades).

Todos os resultados foram considerados significativos a um nível de significância de 5% ($p < 0,05$) tendo, portanto, 95% de confiança de que as conclusões apresentadas estejam corretas. Esse critério refere-se às técnicas estatísticas utilizados na pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA DOS DADOS

Este capítulo versará sobre a análise e discussão teórica dos resultados, a partir dos dados obtidos pela análise fatorial, análise de conglomerados, análise de variância, *test t de student* para amostras pareadas e análise de correlação, utilizando-se de quadro, tabelas e figuras. Mostrará, também, o efetivo das unidades pesquisadas, questionários que foram respondidos (válidos) e também os nulos.

De acordo com o universo pesquisado, ou seja, dezenove unidades, cento e noventa e três carteiros não participaram da pesquisa, conforme discriminado no quadro abaixo.

De um total de quinhentos e cinquenta e sete questionários entregues pela pesquisadora, aos carteiros, foram validados quinhentos e quarenta, sendo dezessete não-computados em função do grande número de perguntas sem respostas.

Quadro 1 - Demonstrativo - questionários respondidos *versus* questionários nulos

CDD	Efetivo	Questionários Respondidos	Questionários Nulos
AMARALINA	52	36	-
BOCA DO RIO	38	26	02
BARRA	29	19	-
GARIBALDI	32	22	-
PLATAFORMA	39	24	04
CALÇADA	39	34	-
SUMARÉ	46	23	-
ILHÉUS	40	33	-
JEQUIÉ	28	28	-
CAPUCHINHOS	47	39	05
FEIRA DE SANTANA	43	39	02
PIRAJÁ	61	40	-
SETE DE ABRIL	33	27	02
SÃO CRISTÓVÃO	33	25	-
ITAPUÃ	35	20	-
CAJAZEIRAS	39	35	-
CIDADELA	22	16	01
SALVADOR	48	34	01
BROTAS	29	20	-
TOTAL	733	540	17

Fonte: Programa de Gestão de Pessoal (PGP).

5.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS DE LIDERANÇA

5.1.1 Resultados da análise dos cinco fatores teóricos

O coeficiente Alfa de *Cronbach* foi utilizado, aqui, para verificar a confiabilidade da consistência interna das questões que compõem cada um dos cinco fatores teóricos pesquisados e estabelecidos a priori. E, conforme mostrados na Tabela 1, os cinco fatores teóricos avaliados apresentaram medidas de Alfa de *Cronbach* muito superiores a 0,60 indicando assim uma confiabilidade satisfatória de consistência interna. Além disso, não foi observada nenhuma melhora significativa na consistência interna (Alfa de *Cronbach*) de cada um dos cinco fatores estudados com a retirada de qualquer questão do questionário pertencente ao respectivo fator.

A Tabela 2 apresenta as medidas descritivas dos escores médios de cada um dos cinco fatores teóricos levantados. No geral, com base nos 540 entrevistados, a maior média foi 6,6, obtida pelo fator “Traçar o caminho” numa escala de 0 a 10, e o fator “Encorajar o coração” apresentou o pior desempenho, com uma média igual a 5,8.

Tabela 1 - Medida de confiabilidade da consistência interna das questões pertencentes a cada um dos cinco fatores teóricos pesquisados (continua)

Fatores formados / Questões	Alfa de <i>Cronbach</i> se questão retirada
Desafiar o Processo	
Q1	0,88
Q2	0,87
Q3	0,89
Q4	0,89
	Alfa de <i>Cronbach</i> Total 0,91
Inspirar uma visão compartilhada	
Q5	0,94
Q6	0,93
Q7	0,92
Q8	0,93
	Alfa de <i>Cronbach</i> Total 0,95
Capacitar os outros a agir	
Q9	0,92
Q10	0,93
Q11	0,91
Q12	0,94
	Alfa de <i>Cronbach</i> Total 0,94
Traçar o Caminho	
Q13	0,92
Q14	0,92
Q15	0,92
Q16	0,93
	Alfa de <i>Cronbach</i> Total 0,94

Fatores formados / Questões	Alfa de <i>Cronbach</i> se questão retirada
Encorajar o Coração	
Q17	0,91
Q18	0,90
Q19	0,92
Q20	0,90
Alfa de <i>Cronbach</i> Total 0,93	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 2 - Medidas descritivas dos fatores teóricos gerados pela análise fatorial

Fatores	N	Medidas descritivas			
		Mínimo	Máximo	Média	d.p.
<i>A</i>	540	0,0	10,0	6,2	2,5
<i>B</i>	540	0,0	10,0	6,4	2,6
<i>C</i>	540	0,0	10,0	6,4	2,6
<i>D</i>	540	0,0	10,0	6,6	2,5
<i>E</i>	540	0,0	10,0	5,8	2,9

Fonte: dados da pesquisa.

Notas: *d.p.* □ Desvio-padrão

Cada **fator teórico** é uma média das notas dadas às questões que compõem cada um dos cinco fatores.

Legenda dos Fatores:

A → Desafiar o processo;

B → Inspirar uma visão compartilhada;

C → Capacitar os outros a agir;

D → Traçar o caminho;

E → Encorajar o coração.

5.1.2 Análise de correlação entre os fatores teóricos e os Índices de Desempenho Operacional usados pelos Correios

A Tabela 3 mostra que existem fortes correlações positivas e estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre os cinco fatores teóricos estudados (ressalta-se aqui que foi calculada uma média para cada fator com o objetivo de representar cada uma das 19 unidades dos Correios pesquisadas) no que tange à avaliação das 19 unidades dos Correios avaliadas. Para as relações entre os cinco fatores teóricos e os 3 índices de desempenho operacional (IDO – Índice de Desempenho Operacional; I_MENS – Indicador de Mensagens e I_ENC – Indicador de Encomendas), não foram observadas correlações significativas ($p > 0,05$) mostrando que não há influência significativa, de forma positiva ou negativa, dos índices de desempenho operacional em nenhum dos cinco fatores teóricos estudados. Entretanto, no estudo das correlações entre os 3 índices que avaliam o Desempenho Operacional, foram identificadas correlações positivas e significativas do IDO com os Indicadores Mensagens e Encomendas.

Tabela 3 - Análise de correlação entre os cinco fatores teóricos e os indicadores de avaliação de desempenho operacional

Variáveis	Fatores teóricos					Índices		
	DP	CV	CA	TC	EC	IDO	I_MENS	I_ENC
<i>DP</i>	1,00	0,98	0,95	0,96	0,96	0,21	-0,08	0,12
	0,000	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	0,391	0,732	0,62
<i>CV</i>	—	1,00	0,95	0,98	0,94	0,31	0,03	0,16
	—	0,000	< 0,001	< 0,001	< 0,001	0,201	0,909	0,500
<i>CA</i>	—	—	1,00	0,95	0,95	0,26	0,09	0,12
	—	—	0,000	< 0,001	< 0,001	0,280	0,726	0,616
<i>TC</i>	—	—	—	1,00	0,96	0,30	0,04	0,16
	—	—	—	0,000	< 0,001	0,215	0,864	0,519
<i>EC</i>	—	—	—	—	1,00	0,25	-0,04	0,14
	—	—	—	—	0,000	0,304	0,847	0,571
<i>IDO</i>	—	—	—	—	—	1,00	0,66	0,80
	—	—	—	—	—	0,000	0,002	< 0,001
<i>I_MENS</i>	—	—	—	—	—	—	1,00	0,43
	—	—	—	—	—	—	0,000	0,069
<i>I_ENC</i>	—	—	—	—	—	—	—	1,00
	—	—	—	—	—	—	—	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: Para cada uma das 19 Unidades dos Correios pesquisadas, foi gerada uma única medida para cada um dos fatores baseando-se na média obtida por cada Unidade.

1ª linha da casela □ Coeficiente de correlação (*r*)

2ª linha da casela □ Probabilidade de significância (*p*) da análise de correlação de *Spearman*

Legenda dos Fatores:

DP → Desafiar o processo;

CV → Inspirar uma visão compartilhada;

CA → Capacitar os outros a agir;

TC → Traçar o caminho;

EC → Encorajar o coração.

Legenda dos Indicadores:

IDO → Índice de Desempenho Operacional;

I_MENS → Indicador de Mensagem

I_ENC → Indicador de Encomenda.

A Tabela 4 tem como objetivo apenas mostrar que as correlações significativas e positivas obtidas entre os cinco fatores teóricos, quando analisadas somente entre as 19 unidades dos Correios ou quando analisadas no geral, considerando as 540 entrevistas, são semelhantes. Portanto não existe perda de generalização quando se analisaram somente as 19 unidades dos Correios.

Tabela 4 - Análise de correlação entre os cinco fatores teóricos no geral

Variáveis	Fatores teóricos				
	DP	CV	CA	TC	EC
<i>DP</i>	1,00	0,91	0,86	0,88	0,81
	0,000	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
<i>CV</i>	—	1,00	0,91	0,90	0,84
		0,000	< 0,001	< 0,001	< 0,001
<i>CA</i>	—	—	1,00	0,92	0,87
			0,000	< 0,001	< 0,001
<i>TC</i>	—	—	—	1,00	0,87
				0,000	< 0,001
<i>EC</i>	—	—	—	—	1,00
					0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: **1ª linha da casela** □ Coeficiente de correlação (r)

2ª linha da casela □ Probabilidade de significância (p) da análise de correlação de *Pearson*

Legenda dos fatores:

DP → Desafiar o processo;

CV → Inspirar uma visão compartilhada;

CA → Capacitar os outros a agir;

TC → Traçar o caminho;

EC → Encorajar o coração.

5.1.3 Discussão Teórica dos Resultados

Conforme resultados da análise estatística dos cinco fatores teóricos calcados no modelo das cinco práticas de Liderança de Kouzes e Posner (2008), observou-se que a maior e a menor média apresentadas foram de 6,6 e 5,8, relacionadas diretamente aos fatores “Traçar o caminho” e “Encorajar o coração”, respectivamente. Os demais apresentaram médias de 6,2 (Desafiar o processo) e 6,4 para os fatores “Capacitar os outros a agir” e “Inspirar uma visão compartilhada”, o que nos mostra que os cinco princípios básicos de liderança pesquisados apresentaram forte relação entre eles.

Portanto buscar-se-á fazer um breve apanhado dos cinco princípios, acentuando distinções feitas por Kouzes e Posner (2008), de acordo com os resultados apresentados na Tabela 1 do apêndice sem, no entanto, buscar comparações entre elas considerando a semelhança entre esses fatores teóricos pesquisados e, conseqüentemente, nas vinte questões do instrumento de coleta de dados.

Para Kouzes e Posner (2008), os líderes que conseguem realizar coisas extraordinárias em suas organizações acabam engajados em alguns procedimentos que os autores denominam de “As Cinco Práticas e os Compromissos da Liderança”. Em outras palavras, eles nos mostram o quanto essas práticas que denominam de “Traçar o caminho”, “Encorajar o coração”,

“Desafiar o processo”, “Inspirar uma visão compartilhada” e “Capacitar os outros a agir” são fundamentais para uma experiência bem sucedida de liderança.

“Traçar o caminho”, de acordo com os autores (2008), nada mais é do que “conquistar o direito e o respeito para liderar por meio do envolvimento e da ação direta, o que significa dizer que a liderança se estabelece, de fato, quando as ações do líder são tão genuínas que chegam a contagiar os liderados levando-os a aceitá-lo enquanto líder.

De acordo com Mintzberg (2010), não é possível pensar a gestão num ambiente sem que haja o envolvimento das pessoas. Os gerentes que tentam agir de forma individualizada acabam exercendo mais autoridade, controle e terminam por acreditar que essa forma de liderança, por si só, será capaz de gerar obediência.

Na visão de Kouzes e Posner (2008, p. 14), “títulos são coisas concedidas, mas quem angaria o respeito pessoal é o comportamento do líder”. Assim, ele tem de ir muito além dos seus discursos, das suas palavras, ou seja, não basta apenas proferi-los de forma fabulosa se não corresponderem, realmente, às suas ações, pois é essa coerência que fará com que as pessoas acreditem no líder e decidam segui-lo.

Para Kouzes e Posner (2008), “Encorajar o coração” significa reconhecer as contribuições, entendendo que é uma forma simples de valorizar as pessoas pelos resultados alcançados. Em outras palavras, é a melhor maneira de confirmar bons resultados e o reforço do desempenho positivo uma vez que o reconhecimento acaba estimulando as pessoas a buscar resultados cada vez melhores.

Ainda segundo os autores (2008), as comemorações e vitórias no âmbito das organizações ressaltam o quanto essas ações acabam sendo relevantes para a melhoria do desempenho, pois elas representam a forma como a empresa busca para “proclamar o respeito e gratidão” pelo sucesso alcançado, ou seja, as comemorações propiciam um clima de celebração e são capazes de criar interações positivas entre as pessoas em prol de um objetivo comum, desde que sejam a expressão da verdade.

De acordo com Kouzes e Posner (2008, p. 178), “para realizar coisas extraordinárias em uma organização, é necessário ter uma grande disposição para experimentar e assumir riscos a partir de novas ideias”. Nesse sentido, não se pode perder de vista que os fracassos fazem parte desse processo, por isso precisam ser vistos como fontes de aprendizado, crescimento e busca de novos desafios. Em outros termos, as pessoas devem ter a certeza de que elas podem cometer erros.

Segundo Posner e Kouzes (2008), ao “Inspirar uma visão compartilhada”, os líderes exemplares buscam visualizar o futuro, ou seja, eles são proativos, visionários e sabem da importância de transformar ideias em uma visão totalmente inspiradora, que possa levar a grandes oportunidades e à realização de coisas extraordinárias. Mas não basta apenas que um líder seja visionário. Ele precisa, sobretudo, compreender que a sua grande tarefa não é impor a sua visão aos outros, vendê-la, mas sim compartilhá-la de tal forma que as pessoas tenham a oportunidade de falar dos seus desejos e suas aspirações. Para os autores, os melhores líderes compreendem que sua tarefa principal é inspirar uma visão compartilhada, e não somente vender sua visão idiossincrática do mundo. Por isso é preciso criar um ambiente onde as pessoas tenham oportunidade de expressar-se (POSNER; KOUZES, 2008).

De acordo com Goldsmith (1996), o líder do futuro eficaz estará preocupado em “indagar mais” e dizer menos o que as pessoas terão de fazer. Isso deixa claro que, no processo de mudanças profundas, o tradicional modelo de hierarquia, que tolhia as pessoas de colocarem as suas ideias, está fadado ao fracasso. O líder do futuro deve estar mais aberto para receber *feedback* e aprender constantemente com as pessoas, pois aqueles que persistirem com a crença de que “sabem tudo” certamente terão dificuldade para acompanhar os novos desafios do mercado.

Reforçando a importância de uma visão compartilhada, para Kouzes e Posner (2008) os líderes, no processo de gestão, nunca assumem o controle dos seus liderados. Eles trabalham de tal modo que as pessoas ficam mais livres para tomar as suas decisões. Nesse processo, o poder é compartilhado, e o clima que se estabelece é de confiança e respeito, quando o líder está sempre disposto a fazer com que as pessoas se desenvolvam e, dessa forma, acabam recebendo o reconhecimento e a retribuição do grupo.

Ao tratar da importância da colaboração e da confiança, Kouzes e Posner (2008) enfatizam que o líder deve ter a plena convicção de que grandes resultados são obtidos a partir de um esforço comum, ou seja, não se pode acreditar que o líder, sozinho, consiga transformar grandes sonhos em realidade. E, dessa forma, é preciso que os líderes realmente estimulem a colaboração e criem um ambiente de confiança para que as pessoas possam trabalhar bem a partir de uma relação verdadeira, na qual elas de fato se sintam valorizadas, prestigiadas e capacitadas para tomar iniciativas e agir. Quanto à importância da autonomia, Kouzes e Posner (2008) afirmam que o líder treina e orienta, mas deixa que elas decidam e ajam. Em outros termos, o líder promove a autonomia.

Assim, todo líder pode entender que o mercado, mais do que nunca, vem exigindo das organizações respostas rápidas. Nesse aspecto, as pessoas precisam gozar de autonomia suficiente para que possam decidir, livrando-se do peso das hierarquias e do controle demasiados, que acabam fazendo com que as organizações percam dinheiro, tempo e clientes.

A partir da necessidade de conhecer outros trabalhos relacionados ao tema, Silva (2004), nos seus estudos sobre a liderança do enfermeiro em centro cirúrgico de instituições hospitalares na cidade de Londrina - PR, buscou identificar a correspondência de opinião entre o enfermeiro de centro cirúrgico e o pessoal auxiliar de enfermagem com relação ao estilo de liderança exercido pelo enfermeiro e o estilo de liderança que esse profissional deveria ter.

Com base na Liderança Situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1986 apud SILVA, 2004), os resultados apontaram que o estilo de liderança mais exercido pelos enfermeiros, ou seja, o mais adotado, foi o “Compartilhar 58,3%”; e o “Delegar” foi apontado como o estilo de liderança que deveria ser adotado por eles. A pesquisa mostrou ainda que, apesar do predomínio do estilo de liderança “Compartilhar”, os outros estilos que compõem a Liderança Situacional, ou seja, Determinar e Persuadir, estão presentes na correspondência de opiniões entre os participantes do estudo.

Quincozes (2010) analisou as relações entre liderança e melhoria do desempenho em uma organização intensiva em conhecimento – Embrapa Clima Temperado com o objetivo de compreender a relação entre essas variáveis e explicar como ocorreu o processo de mudança dessa empresa, que passou por um processo de melhoria no seu desempenho quando elevou a sua posição no sistema de avaliação das unidades da Embrapa. Passou de 30º lugar, em 2003 (de um total de trinta e sete unidades), na época, para a 1ª posição, em 2006, durante o período em que novos líderes assumiram sua gestão, demonstrando que o contexto interno foi caracterizado pela troca de gestão da organização e pela necessidade de mudanças com o objetivo de atingir melhores desempenhos.

Os resultados permitiram identificar a importância da liderança nesse processo e os resultados causados por ela a partir de modificações que foram implementadas na gestão, a saber: mudanças no sistema de avaliação dos empregados, investimentos em capacitação e a elevação da escolaridade, da autoestima e da motivação dos empregados. Além disso, as pessoas aprenderam a trabalhar em equipe e a estabelecer parcerias, o que resultou no aumento do nível de projetos de pesquisa da unidade, conseqüentemente no aumento de recursos financeiros, o que possibilitou à organização investir na infraestrutura e melhoria das

condições de trabalho. Como resultado da mudança, a Embrapa Clima Temperado passou a ser reconhecida como um modelo para as demais unidades da empresa.

Quanto ao estilo de liderança praticado, na visão dos entrevistados, demonstrou-se que o líder da Embrapa Clima Temperado é um indivíduo capaz de motivar e comprometer os empregados no sentido de atingirem os objetivos da organização. E, nesse aspecto, as pessoas atribuem confiança e respeito a esse líder, que é visto pelos liderados como um exemplo, pois demonstra comprometimento com a organização ao agir conforme o seu discurso.

Os resultados mostram que o modelo de liderança que predominou na Embrapa Clima Temperado foi o da liderança distribuída, proposto por Gronn (2002 apud QUINCOZES, 2010). Nesse modelo, as iniciativas e competências de cada pessoa são compartilhadas com as demais e podem ser adaptadas e melhoradas dentro de uma cultura de apoio mútuo e confiança. Embora o modelo de liderança predominante tenha sido o da liderança distribuída, os resultados mostraram também algumas características da liderança participativa, a qual implica esforços do líder para estimular e facilitar a participação dos outros na tomada de decisões importantes (YUKL, 1997).

Na Embrapa Clima Temperado, a liderança é considerada como um processo social, isso significa que o líder afeta o grupo e é afetado por ele. Os resultados apontaram que essa interação estava presente no relacionamento entre líderes e liderados, o qual era embasado no diálogo e no incentivo à participação de todos.

Os resultados revelaram ainda que, no processo de mudança organizacional, os líderes demonstraram discurso claro, propiciaram condições para a realização do trabalho, buscaram escutar os seus seguidores e assumiram o papel de professores quando ajudaram os liderados a perceber a importância do seu trabalho dentro da organização como um todo, proporcionando motivação e a execução de suas atividades com maior responsabilidade.

Os resultados da pesquisa de Quincozes (2010) mostram, portanto, que foi possível compreender as relações entre a liderança e a melhoria do desempenho da Embrapa Clima Temperado, identificando-se a importância da liderança na conclusão de todo o processo de mudança organizacional sem perder de vista que, durante todo esse processo, houve uma preocupação direta dos seus líderes com as pessoas.

Vilas Boas (2010) buscou investigar, no contexto brasileiro, a influência do reconhecimento de um líder como autêntico sobre o desempenho dos seguidores no trabalho.

A pesquisa foi aplicada para um público de 106 pessoas, incluindo funcionários e supervisores de duas empresas do setor público situadas no Brasil, uma delas na área energética e outra na área financeira. Os resultados apontaram, na amostra considerada, que a liderança autêntica está relacionada a melhores níveis de desempenho dos funcionários, o que, segundo o autor do trabalho, representa um resultado muito importante. Indicam que as empresas devem criar condições para o desenvolvimento de líderes autênticos, ou seja, líderes que tenham princípios, valores e ética.

As pesquisas de Quincozes (2010) e Vilas Boas (2010) mostram uma relação direta entre o estilo de liderança e o desempenho, ou seja, seus estudos foram capazes de identificar uma interligação entre essas variáveis demonstrando, portanto, a importância da liderança sobre o desempenho enquanto variável de grande valor para as organizações.

Duarte (2010) estudou a influência exercida pela liderança autêntica sobre o desempenho em segurança dos trabalhadores incluindo os meios pelos quais isso ocorre. Os resultados das análises sugeriram que os líderes autênticos tendem a influenciar positivamente o desempenho em segurança de seus seguidores.

Silverthone (2000 apud SILVA, 2004) utilizou a Liderança Situacional para desenvolver um estudo com o objetivo de investigar a relação entre o estilo de liderança do líder e a produtividade dos liderados em uma organização de construção em Taiwan. Como conclusão, o autor afirma que o nível de adaptabilidade do líder tem impacto na produtividade dos liderados, e os líderes exerciam com maior predomínio o estilo de liderança E3 (compartilhar). Outro aspecto evidenciado foi o alto nível de correspondência entre líder e liderados, ou seja, a imagem que os líderes tinham sobre si era a mesma percebida pelos liderados.

Walumbwa e outros autores (2008 apud VILAS BOAS, 2010) destacam que os estudos realizados junto a profissionais de diversos setores que trabalhavam nos Estados Unidos, na China e Quênia, sugeriram que o reconhecimento de um líder como autêntico está associado a melhores índices de desempenho, cidadania organizacional, satisfação com o supervisor, satisfação no trabalho e comprometimento com a organização.

No caso específico dos Correios, Diretoria Regional da Bahia, buscou-se verificar o efeito dos princípios básicos de liderança definidos por Kouzes e Posner (2008) em desempenhos operacionais, a partir de pesquisa realizada nos dezenove Centros de Distribuição Domiciliar. Em outras palavras, verificar a relação entre o estilo de liderança praticado pelos gestores com

o desempenho das unidades. Conforme apresentado na Tabela 3, que trata da correlação entre os cinco fatores teóricos (Desafiar o processo, Inspirar uma visão compartilhada, Capacitar os outros a agir, Traçar o caminho e Encorajar o coração) e os Indicadores de Desempenho Operacional - mensagem (40%) e encomendas (40%) das 19 unidades pesquisadas, foi possível constatar que não houve “influência significativa de forma positiva ou negativa dos índices de desempenho operacional em nenhum dos cinco fatores estudados”. Ou seja, não se observou qualquer relação entre o estilo de liderança praticado pelos gestores nas dezenove unidades pesquisadas com o desempenho operacional.

Nesse sentido Mintzberg (2010), ao discorrer sobre a eficácia gerencial, explica que não se pode atribuir a eficácia de um gerente aos resultados da sua unidade pois algumas delas, independentes de seus gerentes, poderiam funcionar muito bem ou, na presença deles, apresentar resultados insatisfatórios. Acrescenta ainda que “a eficácia gerencial também deve ser avaliada em termos de seu impacto mais amplo, além da unidade e até mesmo da organização”.

Sob outra perspectiva, de acordo com Bardwick (1996), para que as organizações consigam obter sucesso diante desse mercado turbulento e competitivo, é necessário criar uma forte liderança. É fundamental definir bem o negócio da empresa, assim como as estratégias que levarão a organização ao sucesso para que as pessoas confiem na liderança e, dessa forma, possam segui-la. Junto a isso, as atitudes também fazem a diferença. As pessoas costumam seguir líderes íntegros, que tenham a capacidade de dialogar com os seus liderados e que se mostrem corajosos para enfrentar os desafios diários de uma organização.

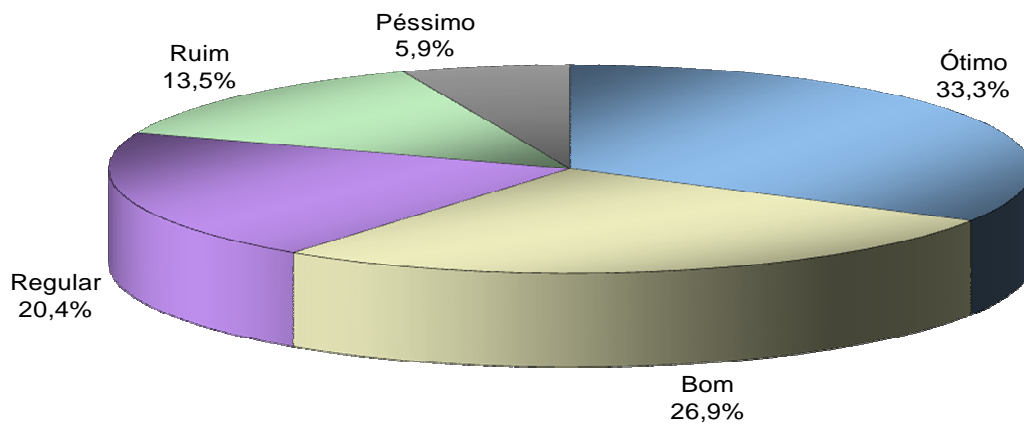
5.2 PERFIS DOS AVALIADORES E SUAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Nesta seção, serão apresentados os cinco grupos distintos de avaliação dos gestores (ótimo, bom, regular, ruim e péssimo) formados pela análise de conglomerados, assim como uma correlação entre os dados pessoais dos respondentes (gênero, tempo de registro como empregados dos Correios, faixa etária, estado civil, escolaridade, afiliação a partido político, doutrina religiosa e remuneração) com seus perfis de avaliação, ou seja, com os cinco grupos (*clusters*) formados pela análise de conglomerados.

5.2.1 Resultados da análise de conglomerados (*clusters*)

Com base nos cinco fatores teóricos pesquisados, a análise de conglomerados (*clusters*) foi utilizada para levantar possíveis grupos (*clusters*) de empregados dos Correios com características únicas, isto é, grupo de empregados com características semelhantes de acordo com as variáveis de interesse. E, conforme a análise, os resultados indicaram cinco conglomerados (grupos) distintos de entrevistados com base nos cinco fatores teóricos, em que 33,3% dos empregados consideram como “Ótimo” o desempenho dos gestores quanto ao estilo de gerência, 26,9% deles consideram o desempenho como “Bom”, 20,4% como “Regular”, 13,5% consideram como “Ruim”, e os restantes 5,9% dos empregados consideram como “Péssimo”. O Gráfico 1 mostra esse resultado.

Gráfico 1 -Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos criados pela análise de conglomerados a partir dos fatores teóricos estudados



Fonte: Dados da pesquisa - 540 casos.

A (Tabela 5) apresenta os escores médios dos cinco conglomerados criados em cada um dos cinco fatores teóricos. Além disso, os resultados mostram que os cinco grupos (*conglomerados*) de entrevistados formados (Ótimo, Bom, Regular, Ruim e Péssimo) diferem estatisticamente entre si, ou seja, as médias de cada um dos cinco fatores teóricos diferem significativamente ($p < 0,05$) entre os grupos Ótimo, Bom, Regular, Ruim e Péssimo quanto ao desempenho dos gestores no que se refere ao estilo de gerência. Portanto cada grupo

(*cluster*) formado é único e caracterizado por homogeneidade interna em cada um. O (Gráfico 2) apresenta uma melhor visualização dos escores médios dos fatores teóricos estudados em relação aos cinco grupos de respondentes, formados pela análise de conglomerados, com base no desempenho dos gestores quanto ao estilo de gerência.

Tabela 5 - Escores médios dos fatores teóricos estudados em relação aos cinco grupos de respondentes, formados pela análise de conglomerados com base no desempenho dos gestores quanto ao estilo de gerência

Fatores	Desempenho do Estilo de Gerência (Clusters)					ANOVA	
	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	p	Conclusão
A	8,7	6,7	4,9	3,2	1,2	<0,001	O>B>Reg>R>P
B	9,0	6,8	5,1	3,2	0,8	<0,001	O>B>Reg>R>P
C	9,0	7,1	5,2	3,2	0,8	<0,001	O>B>Reg>R>P
D	9,0	7,2	5,5	3,3	1,0	<0,001	O>B>Reg>R>P
E	8,7	6,5	4,4	2,0	0,6	<0,001	O>B>Reg>R>P

Fonte: Dados da pesquisa - 540 casos.

Notas: **ANOVA** □ Análise de Variância (Nesse caso, comparação de média entre os 5 grupos (*clusters*) para cada um dos cinco fatores).

p □ Probabilidade de significância do teste da Análise de Variância

Conclusão □ Resultados embasados no teste de comparações múltiplas *LSD*

Legenda dos Fatores:

A → Desafiar o processo;

B → Inspirar uma visão compartilhada;

C → Capacitar os outros a agir;

D → Traçar o caminho;

E → Encorajar o coração.

Legenda do Desempenho:

O → Ótimo;

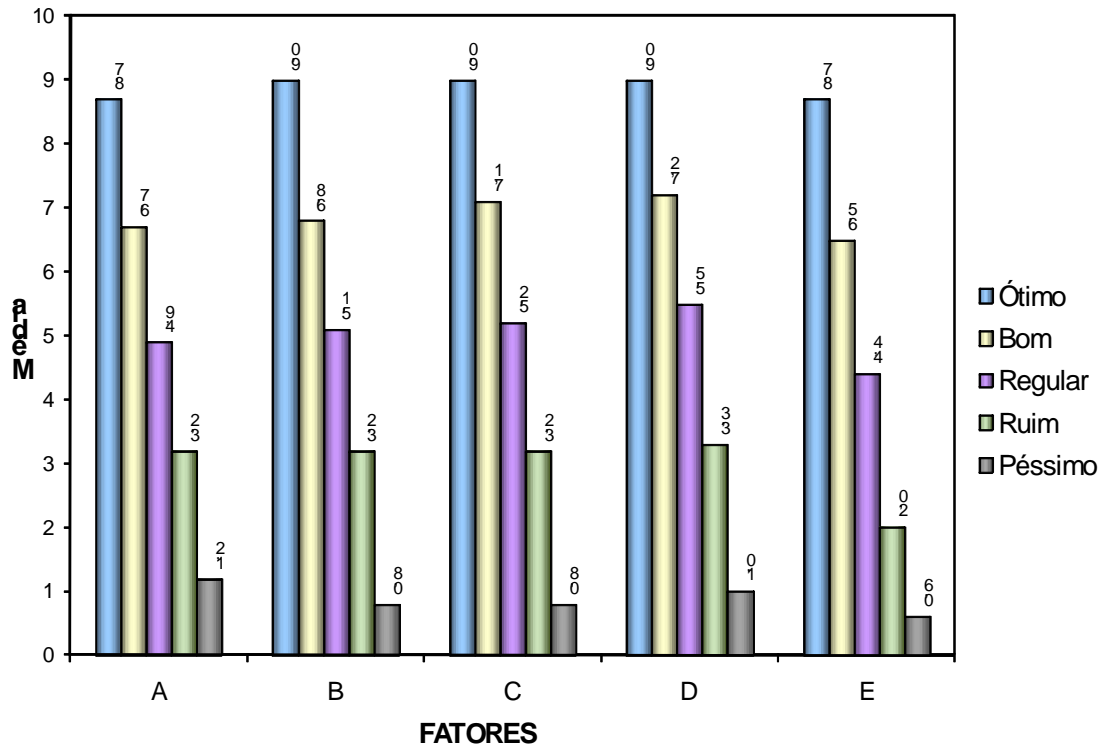
B → Bom;

Reg → Regular;

R → Ruim;

P □ Péssimo.

Gráfico 2 - Caracterização dos cinco grupos de respondentes formados pela análise de conglomerados em relação aos escores médios dos fatores teóricos estudados



Fonte: Dados da pesquisa - 540 casos.

Legenda dos Fatores:

A → Desafiar o processo;

C → Capacitar os outros a agir;

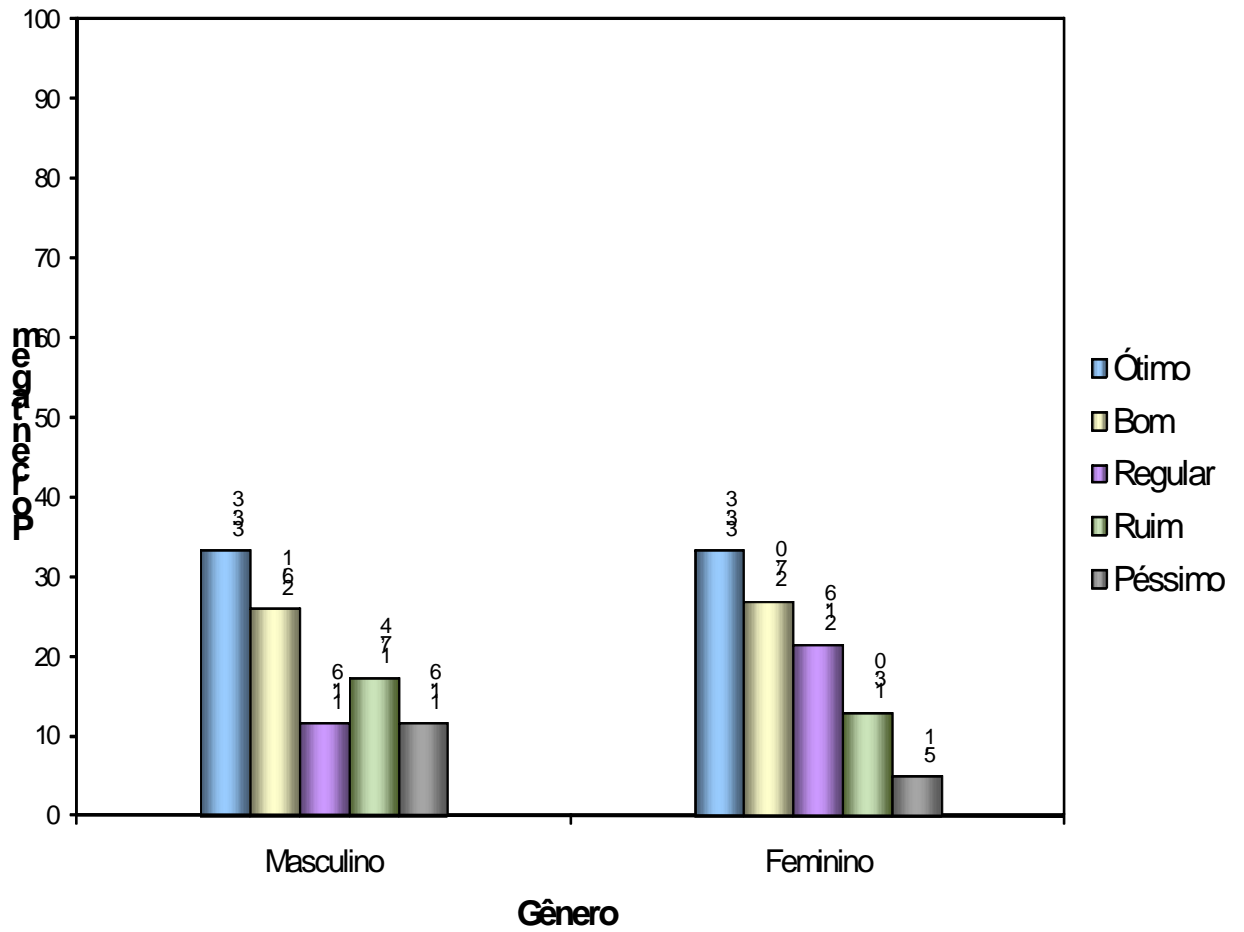
E → Encorajar o coração.

B → Inspirar uma visão compartilhada;

D → Traçar o caminho;

Os Gráficos 3 a 10 mostram os perfis das relações entre as características demográficas dos respondentes e seus perfis de avaliação.

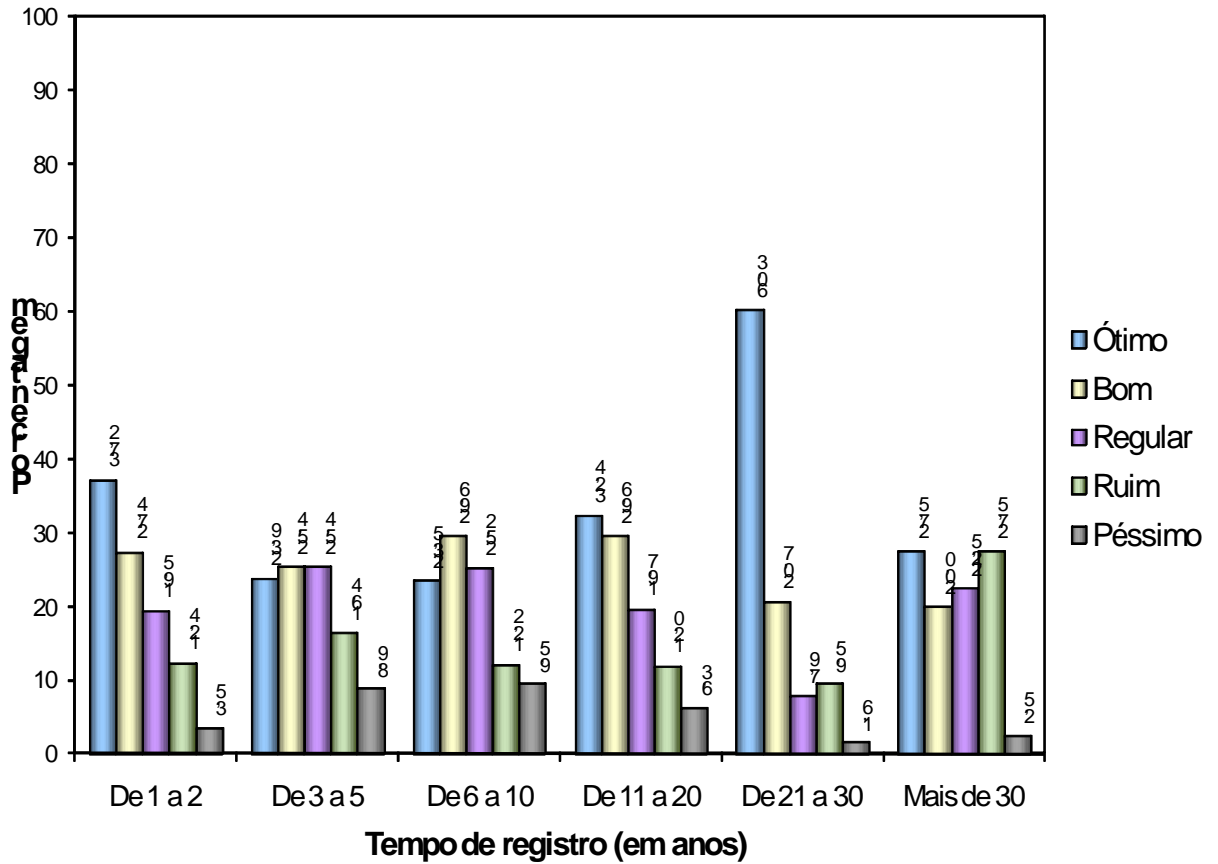
Gráfico 3 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (*clusters*) criados de acordo com o gênero



Fonte: Dados da pesquisa- 540 casos.

Conforme mostra o Gráfico 3, a avaliação do desempenho dos gestores, pelos respondentes, quanto ao estilo de liderança, é semelhante entre os gêneros; a maioria considerou como ótimo ou bom o desempenho dos gestores, demonstrando, portanto, que não há diferenças significativas entre os gêneros.

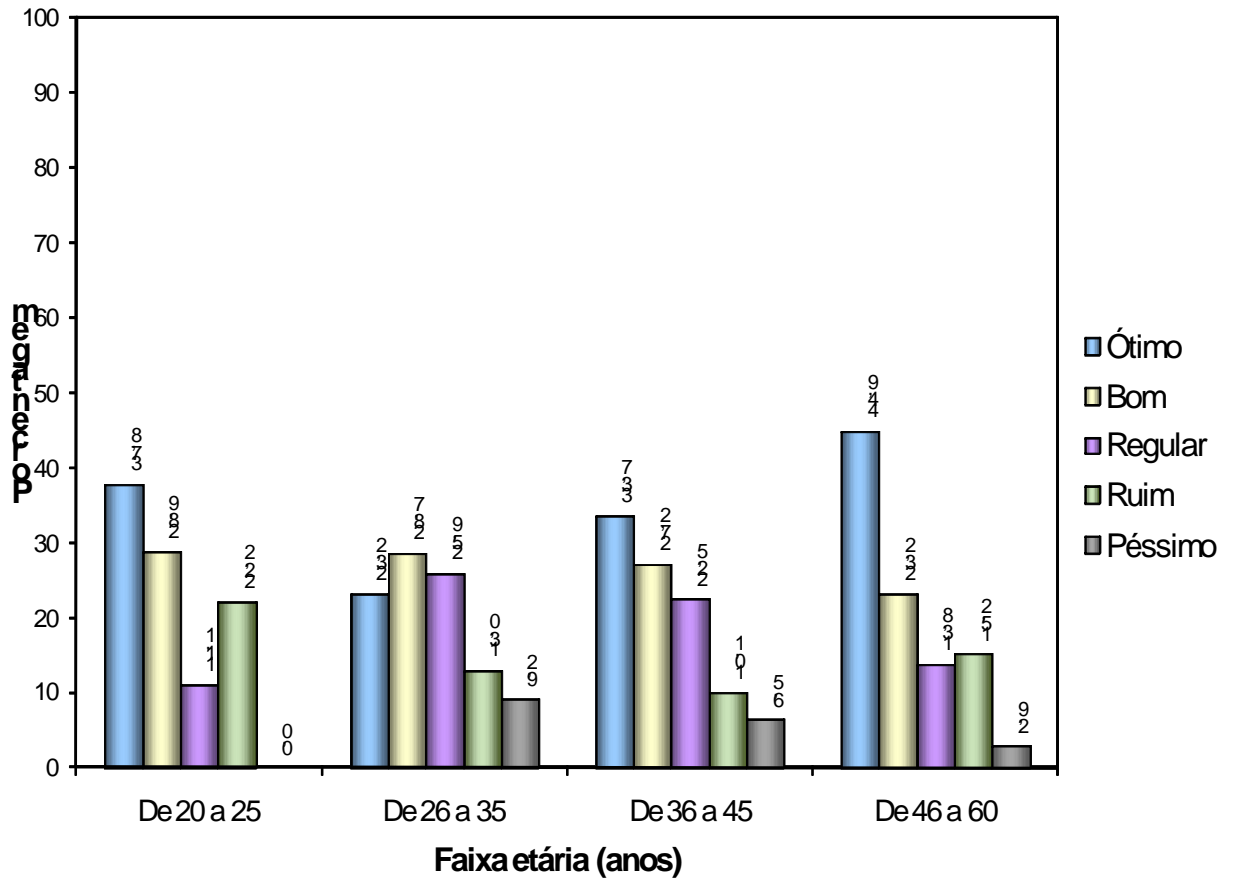
Gráfico 4 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (*clusters*) criados de acordo com o tempo de registro dos Correios



Fonte: Dados da pesquisa- 540 casos.

Em relação ao tempo de registro como empregado dos Correios, o Gráfico 4 mostra uma diferença muito expressiva no que se refere ao conceito “Ótimo” para o estilo de liderança dos gestores, citados por mais de 60% dos entrevistados com 21 a 30 anos de Correios. Outro destaque, porém negativo, é para o percentual de conceito “Ruim” entre os entrevistados com mais de 30 anos de Correios. Os demais resultados encontrados foram semelhantes entre os cinco grupos de entrevistados quanto ao tempo de registro como empregado na empresa.

Gráfico 5 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (*clusters*) criados de acordo com a faixa etária

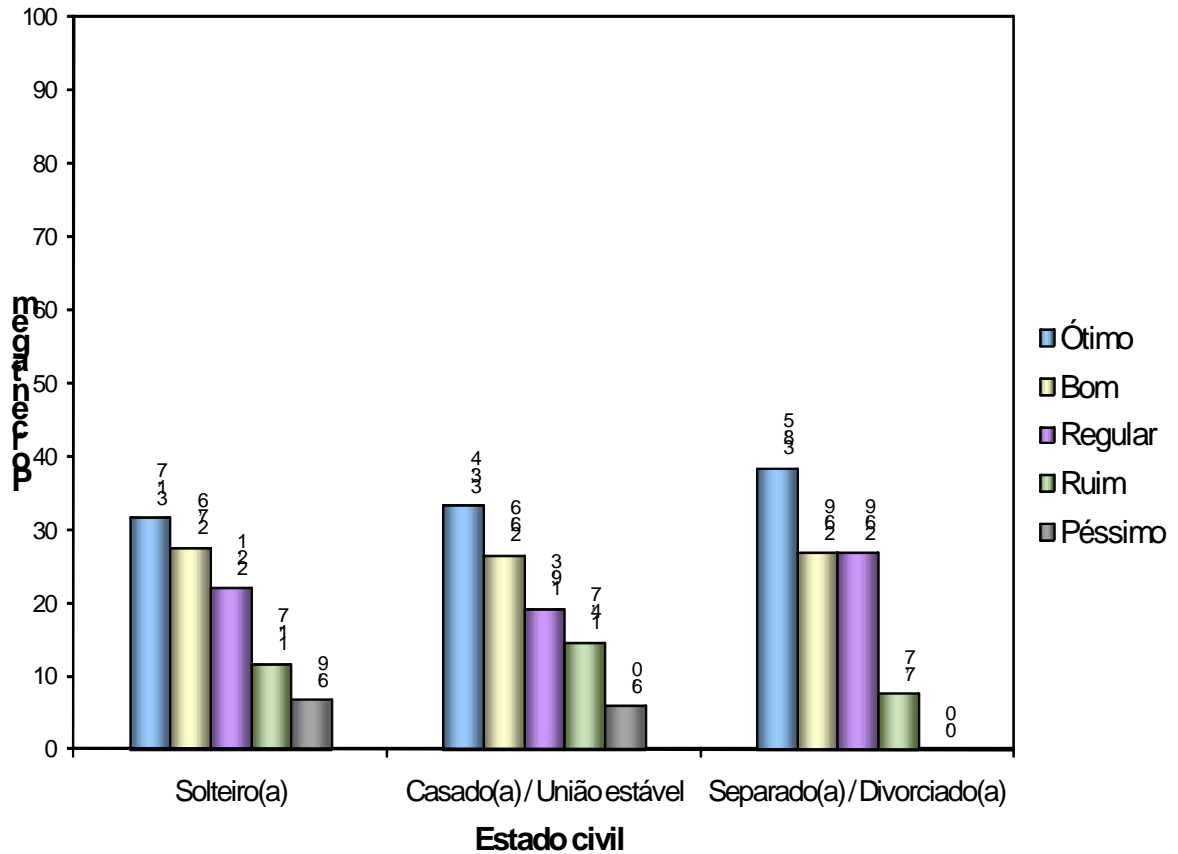


Fonte: Dados da pesquisa- 540 casos.

Nota: Devido ao pequeno número de casos, os entrevistados com mais de 60 anos não foram apresentados no gráfico.

Quanto à faixa etária, o Gráfico 5 mostra que não há grandes diferenças nos resultados apresentados; demonstra, portanto, que não houve relações significativas entre os perfis de avaliação dos respondentes com os cinco grupos formados.

Gráfico 6 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (*clusters*) criados de acordo com o estado civil

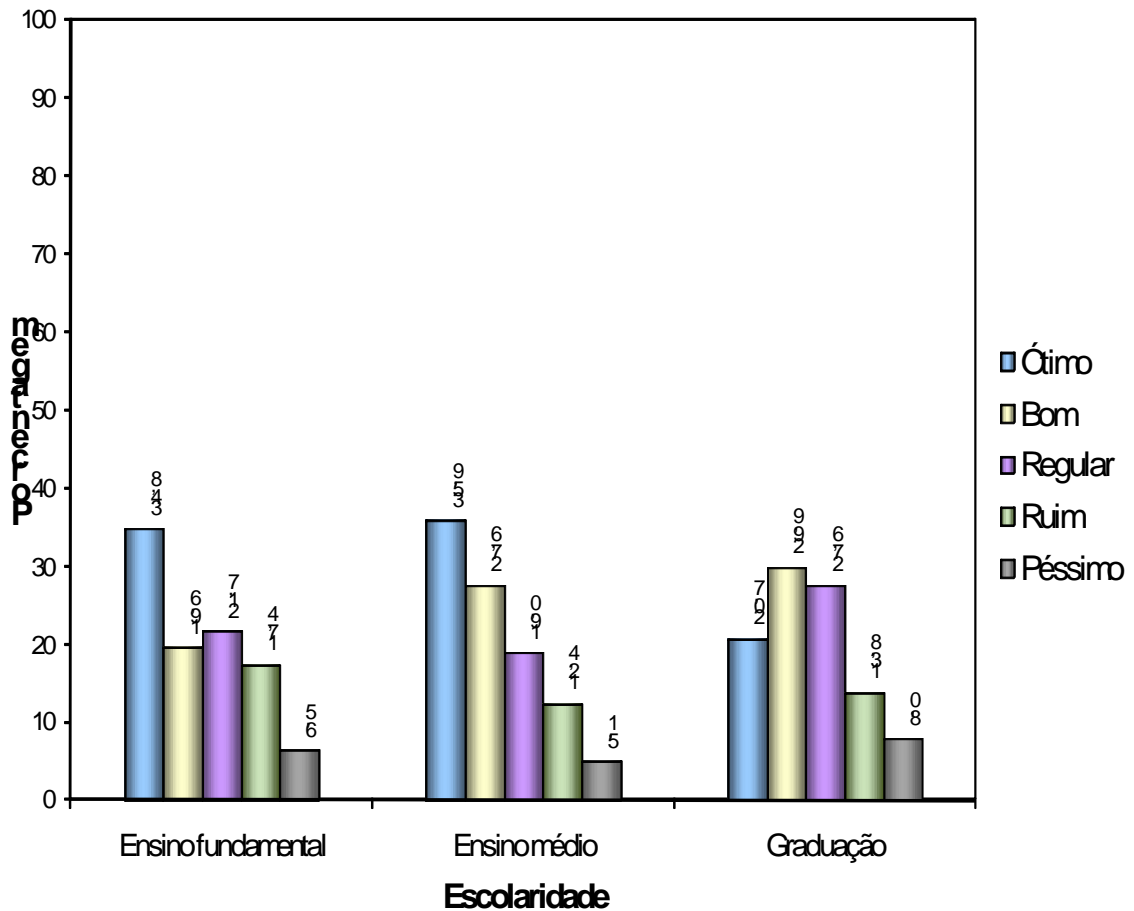


Fonte: Dados da pesquisa- 540 casos.

Nota: Devido ao pequeno número de casos, os (as) entrevistados não foram apresentados no gráfico.

Em relação ao estado civil, o Gráfico 6 demonstra que não houve diferenças significativas em relação ao fato de serem solteiros (as), casados (as)/união estável ou separados (as)/divorciado(as) entre os perfis de avaliação dos respondentes com os cinco grupos formados.

Gráfico 7 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (*clusters*) criados de acordo com escolaridade

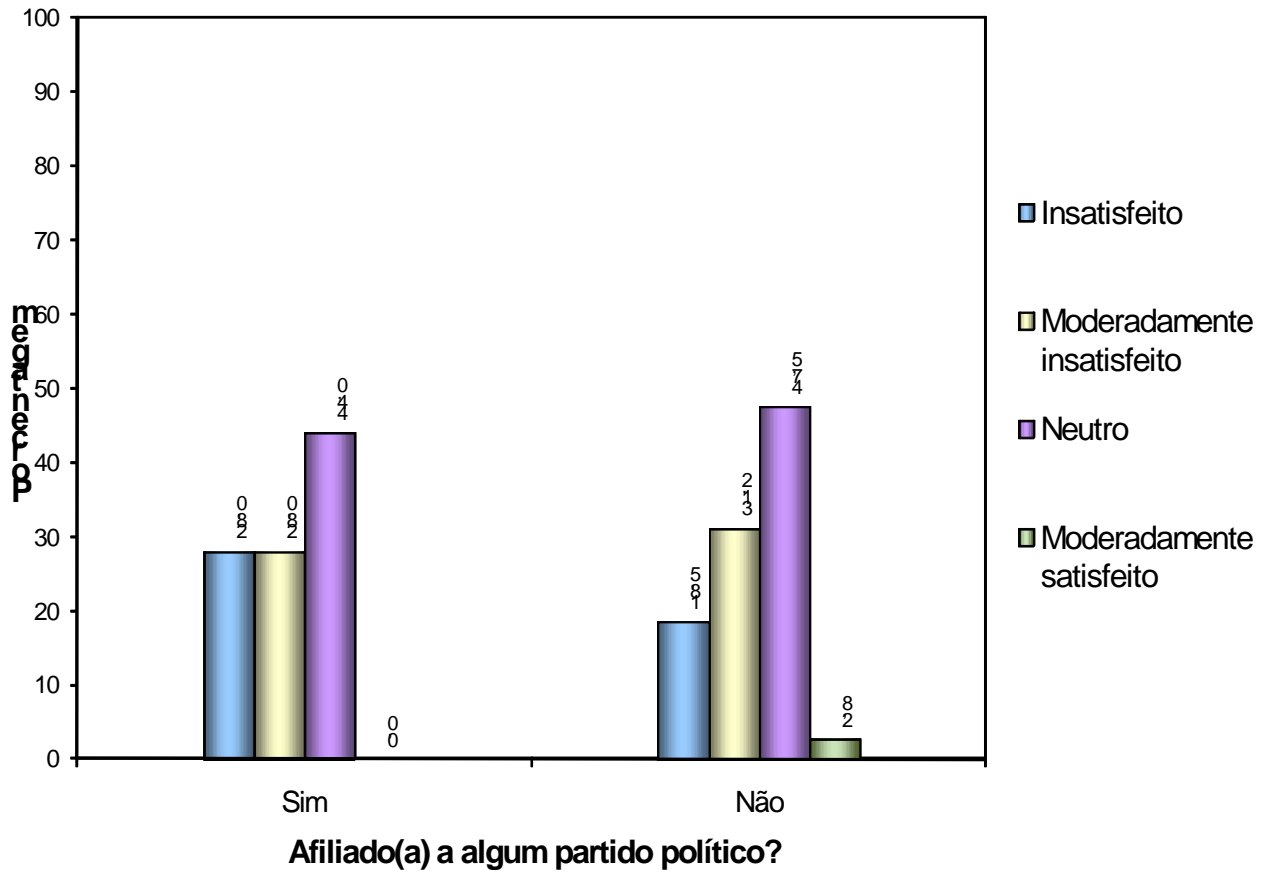


Fonte: Dados da pesquisa - 540 casos.

Nota: Devido ao pequeno número de casos, os entrevistados com Especialização / MBA ou Doutorado não foram apresentados no gráfico.

O Gráfico 7 mostra que a proporção de entrevistados com Curso Superior que consideram como “Ótimo” o desempenho dos gestores (20,7%) é menor em comparação com os entrevistados que possuem Ensino Fundamental (34,8%) ou Ensino Médio (35,9%). Portanto, os empregados com graduação avaliam menos satisfatoriamente os gestores quanto ao estilo de liderança em relação aos demais níveis de escolaridade, demonstrando, portanto, uma relação significativa quanto ao nível de escolaridade.

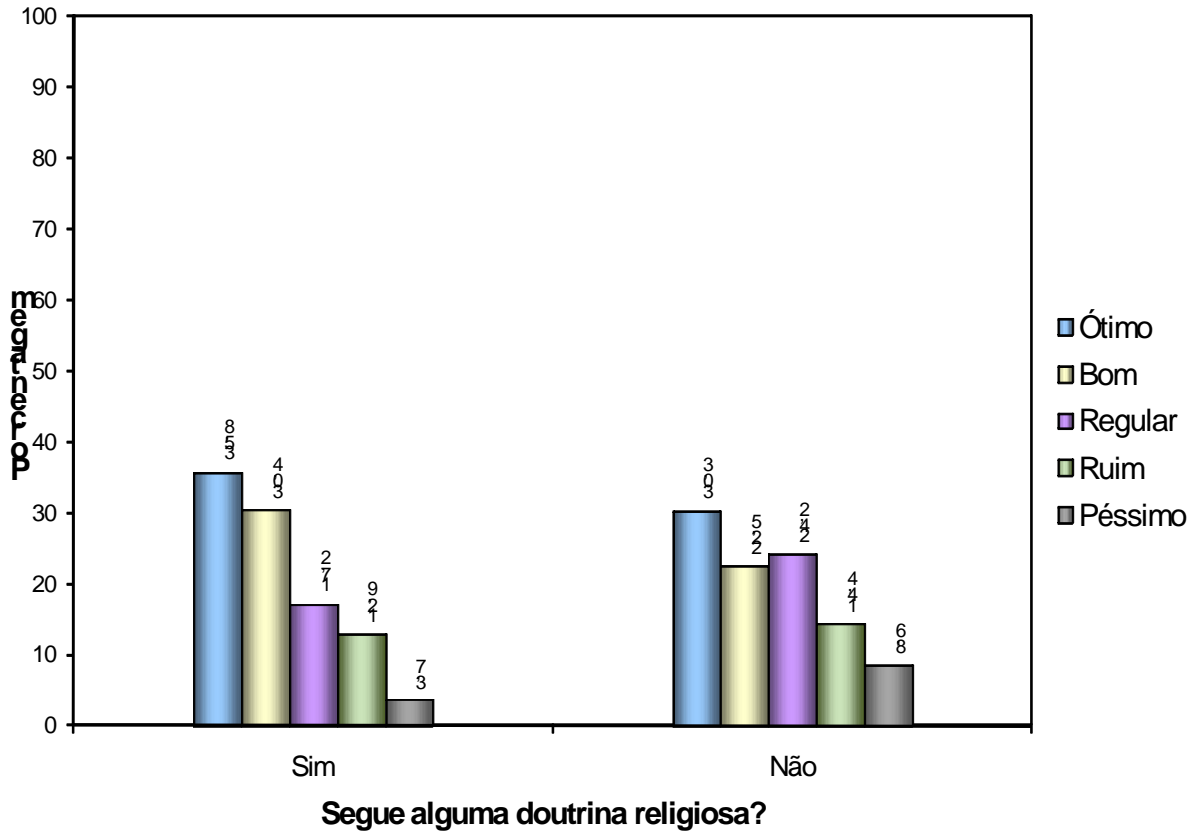
Gráfico 8 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (*clusters*) criados de acordo com o fato de ser afiliado ou não a algum partido político



Fonte: Dados da pesquisa- 540 casos.

Quanto ao Gráfico 8, observa-se que não foram discrepantes as avaliações de desempenho dos gestores em relação ao estilo de liderança por serem ou não afiliados a algum partido político. Demonstra, assim, que não houve diferenças significativas em relação a essa característica demográfica.

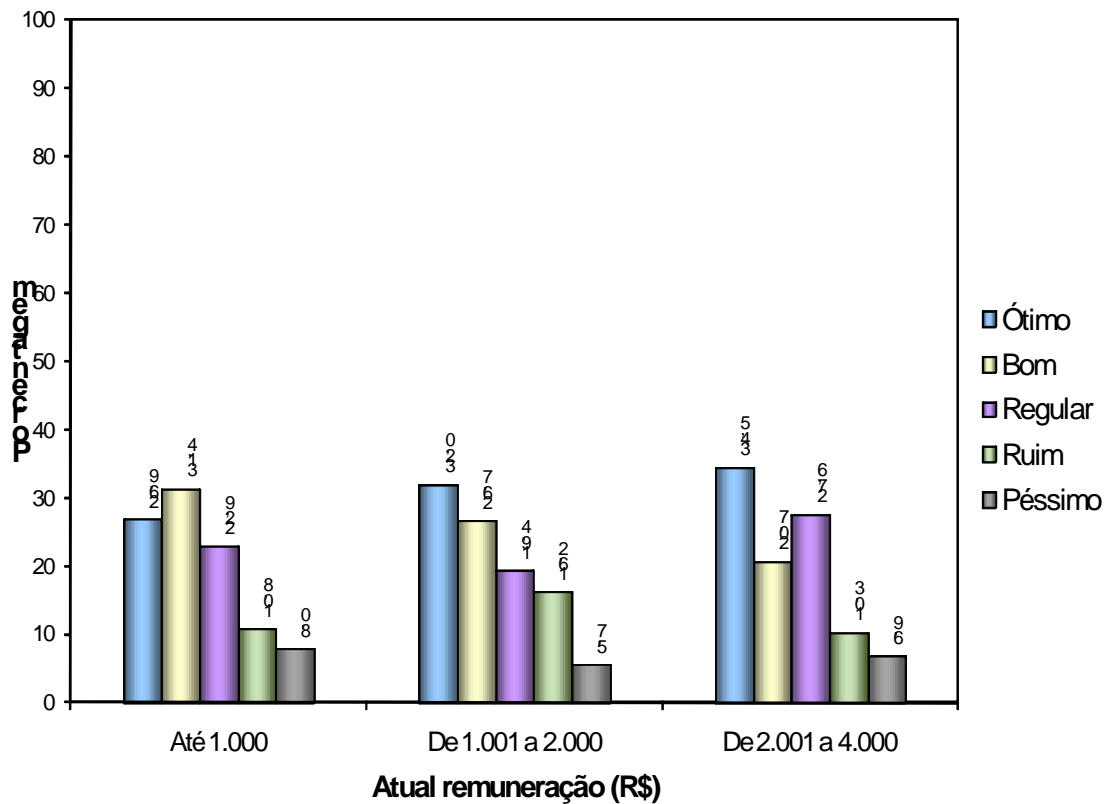
Gráfico 9 - Distribuição dos entrevistados quanto aos cinco grupos (*clusters*), de acordo com o fato da doutrina religiosa



Fonte: Dados da pesquisa-540 casos.

De acordo com os perfis de avaliação dos respondentes, o Gráfico 9 mostra que não houve diferenças significativas em relação ao fato de seguirem ou não alguma doutrina religiosa.

Gráfico 10 - Distribuição dos entrevistados quanto aos 5 grupos (*clusters*), de acordo com a remuneração atual



Fonte: Dados da pesquisa - 451 casos.

Nota: 89 casos sem informação.

Assim como nos Gráficos 8 e 9, que tratam da afiliação a partido político e da doutrina religiosa, respectivamente, não houve também diferenças significativas quanto à remuneração atual dos respondentes.

Destarte, comparando-se os perfis de avaliação dos respondentes com os cinco grupos formados pela análise de conglomerados, observaram-se diferenças significativas em apenas duas das características demográficas: tempo de registro como empregado dos Correios e escolaridade, conforme foi demonstrado nos (Gráficos 04 e 07), respectivamente.

5.3 COMPARAÇÃO DAS AUTOVALIAÇÕES DOS GESTORES COM AS AVALIAÇÕES DOS GESTORES PROCESSADAS PELOS CARTEIROS

Nesta seção, buscar-se-á uma análise descritiva e comparativa entre os dois grupos de entrevistados com o intuito de comparar as avaliações que os carteiros fazem dos princípios básicos de liderança de seus gestores com as autoavaliações realizadas pelos gestores visando compreender as percepções semelhantes e diferentes.

5.3.1 Análise comparativa entre os dois grupos de entrevistados

A Tabela 6 mostra a comparação entre os grupos de carteiros e gestores no que tange aos escores médios que avaliam o desempenho dos gestores no estilo de gerência para cada um dos cinco fatores teóricos estudados. E os resultados mostram que, em média, os carteiros deram notas estatisticamente significativas ($p < 0,05$) e menores quando comparadas às notas dadas pelos próprios gestores (autoavaliação) de cada unidade ao estilo de gerência adotado por eles em sua unidade. Essa diferença estatística ocorreu em cada um dos cinco fatores teóricos pesquisados.

Tabela 6 - Análises descritiva e comparativa entre os dois grupos de entrevistados quanto aos escores médios dos fatores teóricos estudados em relação à avaliação de desempenho dos gestores no que diz respeito ao estilo de gerência

Fator	Grupo	Medidas descritivas				Média das diferenças	p
		Mínimo	Máximo	Média	d.p.		
A	<i>carteiro</i>	3,3	8,2	6,2	1,4	-2,5	< 0, 001 <i>C < G</i>
	<i>gestor</i>	5,3	10,0	8,7	1,2		
B	<i>carteiro</i>	3,8	8,2	6,3	1,4	-2,3	< 0, 001 <i>C < G</i>
	<i>gestor</i>	5,0	10,0	8,7	1,2		
C	<i>carteiro</i>	3,7	8,3	6,4	1,4	-2,0	< 0, 001 <i>C < G</i>
	<i>gestor</i>	5,8	10,0	8,5	1,0		
D	<i>carteiro</i>	3,4	8,5	6,5	1,5	-2,2	< 0, 001 <i>C < G</i>
	<i>gestor</i>	5,3	10,0	8,7	1,1		
E	<i>carteiro</i>	2,7	8,1	5,8	1,6	-2,6	< 0, 001 <i>C < G</i>
	<i>gestor</i>	5,3	10,0	8,4	1,3		

Fonte: Dados da pesquisa: 19 casos

Nota: Para cada uma das 19 Unidades dos Correios pesquisadas, foi gerada uma única medida para cada um dos fatores com base na média obtida por cada Unidade – *Pesquisa aplicada nos carteiros*.

Para cada uma das 19 Unidades dos Correios pesquisadas, foi gerada uma única medida para cada um dos fatores com base na nota dada pelo gestor de cada Unidade – *Pesquisa aplicada nos gestores*.

p → Probabilidade de significância do teste *t de student* para amostras pareadas.

Média das diferenças → Média das diferenças entre as notas atribuídas pelo Carteiro e pelo Gestor para cada um dos 5 fatores avaliados.

Legenda dos Fatores:

A → Desafiar o processo;

B → Inspirar uma visão compartilhada;

C → Capacitar os outros a agir;

D → Traçar o caminho;

E → Encorajar o coração.

Legenda do Grupo na conclusão do resultado:

C → Carteiro

G → Gestor.

5.3.2 Discussão Teórica dos Resultados

Ao buscar uma análise comparativa entre os dois grupos entrevistados (carteiros e seus respectivos gestores), não se pode perder de vista que, sendo diferentes, as pessoas acabam apresentando distintas percepções em relação à determinada situação, ou seja, elas podem perceber as mesmas coisas de maneira bem diferente em função da influência de outros fatores como circunstâncias pessoais e outras situações como valores e *background* cultural.

De acordo com Schermerhorn (2007), percepção é o processo pelo qual as pessoas recebem e interpretam as informações vindas do ambiente. É a maneira como informam as impressões sobre si mesmas, os outros e as experiências cotidianas.

Robbins (2010) define percepção “como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Para o autor, no entanto, não se pode perder de vista que a percepção varia de forma substancial, pois muitos podem, simplesmente, perceber algo de forma completamente diferente da realidade apresentada.

Schermerhorn (2007), ao relacionar a percepção com a atribuição, demonstra que não se pode desconsiderar a influência da primeira sobre a segunda, ou seja, da forma como se busca explicar determinado evento a partir da relação direta entre ambas.

Assim, a teoria da atribuição, na psicologia social, descreve como as pessoas tentam explicar o comportamento delas próprias e dos outros. Nesse aspecto, ele destaca que uma de suas aplicações mais significativas de “erro de atribuição” está relacionada ao desempenho no trabalho quando se busca atribuir os baixos resultados ao indivíduo relacionando-os à falta de interesse, preguiça, entre outros fatores, e não aos fatores externos relacionados ao ambiente.

Na visão de Schermerhorn (2007), os “erros de atribuição” acabam impactando de forma negativa na gestão já que não se permite a melhoria dos processos a partir do momento em que as falhas de desempenho são atribuídas ao indivíduo, dissociadas, portanto, de outras

questões. Em outras palavras, existe uma valorização dos fatores internos em detrimento dos fatores externos.

De acordo com Robbins (2010), existem erros e vieses na teoria da atribuição que podem levar à distorção da percepção. Isso ocorre quando, no processo de julgamento do comportamento dos outros, se busca valorizar os fatores internos em detrimento dos fatores externos, ou seja, existe uma tendência natural para atribuir a culpa de algo ao indivíduo, e não à situação.

Ao tratar da teoria da atribuição, Robbins (2010) explica que ela “foi proposta para explicar por que julgamos as pessoas de modo distinto, dependendo do significado que atribuímos a um dado comportamento”. E, para o autor, “a teoria sugere que, quando observamos o comportamento de alguém, tentamos determinar se a causa deste é interna ou externa”. Em outros termos, os comportamentos acabam sendo motivados por razões internas (aquelas que estão sob o controle do indivíduo) ou externas (aquelas situações provocadas por uma situação enfrentada pelo indivíduo).

Schermerhorn (2007) ressalta ainda que existe outro aspecto da percepção e atribuição, que ele denomina de “tendência egoísta”, ou seja, quando as pessoas buscam explicar os seus fracassos atribuindo-os a causas externas ao passo que as suas vitórias são atribuídas a elas próprias. Para Robbins (2010), esse tipo de comportamento pode ser classificado como “viés de autoconveniência”.

Na visão de Schermerhorn (2007), além dos “erros de atribuição”, existem outras tendências e distorções na percepção que podem afetar, de modo adverso, o comportamento no trabalho, a exemplo dos estereótipos, do efeito halo, da percepção seletiva e da projeção.

Um estereótipo, de acordo com Schermerhorn (2007, p. 255), “ocorre quando alguém é identificado com um grupo ou categoria, e então são utilizados atributos genéricos associados ao grupo ou categoria para descrever essa pessoa”. No ambiente de trabalho, estereótipos como sexo, idade e raça podem levar a uma distorção na percepção das pessoas, colocando-as em desvantagem em relação aos demais como, por exemplo, para o avanço na carreira profissional.

A estereotipagem, para Robbins (2010, p. 164), nada mais é do que o “julgamento de uma pessoa com base na percepção sobre o grupo ao qual ela pertence”. Assim, observa-se que, em muitas organizações, esses estereótipos relacionados a gênero, idade, raça, religião, entre outros, podem ser muito poderosos a ponto de influenciarem na tomada de decisões.

O efeito halo, de acordo com Schermerhorn (2007, p. 256), “ocorre quando um atributo é usado para criar uma impressão geral sobre uma pessoa ou situação”. Nesse sentido, assim como os estereótipos, o halo pode causar uma série de problemas para as pessoas envolvidas afetando, então, o seu comportamento no trabalho.

Robbins (2010, p. 164) entende que o efeito halo “é a tendência de formar uma impressão geral de alguém com base em uma única característica”, a exemplo da aparência, inteligência, entre outros aspectos.

Ao tratar da percepção seletiva, Schermerhorn (2007) entende que ela é a tendência de limitar a atenção àqueles aspectos de uma situação ou pessoa que reforcem ou pareçam consistentes com as crenças, os valores ou as necessidades de alguém. Em outros termos, é a capacidade de valorizar apenas aquilo que tenha relação direta com os seus princípios, muitas vezes levando o gerente a distorcer o modo de enxergar as pessoas e os processos organizacionais uma vez que a percepção acontece a partir dos seus próprios pontos de vista.

Robbins (2010, p. 163) entende que “a percepção seletiva é a tendência que as pessoas têm de interpretar seletivamente o que veem, com base nos próprios interesses, experiências e atitudes”. Assim, ao verem apenas aquilo que querem, podem cometer sérios erros tirando conclusões precipitadas de uma determinada situação.

A projeção, de acordo com Schermerhorn (2007, p. 257), “é a atribuição de características pessoais a outros indivíduos”. A partir daí, ao atuar dessa forma, o gestor acaba por priorizar as suas necessidades, pois busca projetar no outro aquilo que ele considera importante, supondo que as pessoas têm as mesmas necessidades e os mesmos desejos, sem enxergar as coisas a partir da visão das outras pessoas. Acham que, de acordo com a sua percepção, aquele é o melhor caminho para todos.

Para Robbins (2010), o efeito de contraste “é a tendência de comparar as características de um indivíduo com as de outras pessoas”. Assim, não se pode perder de vista que esse tipo de efeito pode acabar distorcendo a percepção e, conseqüentemente, gerar efeitos negativos no ambiente organizacional quando buscamos comparações dessa natureza.

Portanto, ao analisar a situação específica dos carteiros e de seus respectivos gestores, não se pode desconsiderar a influência perceptiva nesse processo de avaliação, ou seja, na forma como os carteiros percebem os seus gestores e na forma como esses gestores acabam percebendo-se a partir da sua autoavaliação. Por isso, não se pode negar que fatores como

valores culturais e outras circunstâncias acabam influenciando nesse processo, fazendo com que cada um tenha uma avaliação própria para mais ou para menos.

Cabe ressaltar que o modelo atual de avaliação de desempenho dos Correios não permite ao carteiro e aos demais colaboradores avaliarem o seu gestor imediato e, de alguma forma, isso pode interferir no momento da autoavaliação do gestor uma vez que o mesmo, por não receber *feedback* dos seus colaboradores, pode acreditar que a sua percepção quanto ao estilo de liderança adotado está totalmente correta.

Em suma, analisando-se os dados dessa pesquisa, observa-se que os carteiros deram notas estatisticamente significativas e menores quando comparadas às notas dadas pelos próprios gestores (autoavaliação). E isso revela que o nível de percepção dos carteiros não é o mesmo dos gestores demonstrando, assim, que não existe uma total correspondência entre eles, ou seja, uma sintonia, o que não é positivo para os Correios, pois o momento atual clama por relações de trabalho cada vez mais sólidas e harmoniosas.

5.4 ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS

Nesta seção, será abordado todo o procedimento estatístico utilizado através da técnica análise fatorial, cujo grande objetivo é diminuir sensivelmente o número de variáveis que explicam o fenômeno estudado justamente por criar fatores que apresentem importantes correlações com um grupo de variáveis previamente utilizadas. No caso específico dessa pesquisa, apenas um fator foi obtido.

Assim, houve um esforço da pesquisadora em buscar trabalhos de Kouzes e Posner (2008) com características semelhantes a essa pesquisa e com o mesmo tratamento estatístico, para verificar os resultados gerados pela análise fatorial. No entanto, nos inúmeros trabalhos escolhidos para consulta, não foi possível identificá-los.

5.4.1 Procedimentos aplicados na análise fatorial

Na realização da análise fatorial, foram utilizadas todas as 20 questões descritas no questionário que avalia o estilo de gerência dos gestores de cada uma das 19 unidades dos Correios pesquisadas. O propósito geral de uma análise fatorial é identificar uma maneira de sintetizar (resumir) a informação contida nas diversas variáveis (questões do questionário) num conjunto menor de dimensões (fatores). Neste presente estudo, foi encontrado somente

um fator, ou seja, as 20 questões utilizadas para avaliar o “Estilo de Gerência” dos gestores geraram apenas uma única dimensão.

Conforme mostrado na Tabela 7, existe a conveniência do uso do modelo da análise fatorial, ou seja, o teste de esfericidade de *Bartlett* e a medida de adequacidade da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) indicaram parâmetros satisfatórios (dentro dos critérios de aceitabilidade). Sendo que o teste KMO apresentou uma medida igual a 0,98, valor esse muito superior ao valor de referência de 0,50, portanto indicando que a análise fatorial é adequada ao conjunto de questões pesquisado. Além disso, observa-se pelo teste de *Bartlett* que existe uma correlação significativa entre as variáveis estudadas na população ($p < 0,05$), ou seja, um alto índice de interdependência entre as questões estudadas na pesquisa. Com isso, com base nos pressupostos da análise apresentados, a análise fatorial pode ser considerada uma técnica adequada para redução e sumarização de variáveis na presente pesquisa.

Tabela 7 - Medidas de adequacidade para a utilização da análise fatorial

Teste de Bartlett e KMO	Estatísticas
<i>Medida de adequacidade amostral de Kaiser-Meyer-Olkin</i>	<input type="checkbox"/> 0,98
<i>Teste de esfericidade de Bartlett</i>	<input type="checkbox"/> p < 0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

Para determinar o número de fatores quanto às 20 questões estudadas, foram utilizadas as técnicas de determinação com base em autovalores e na porcentagem da variância explicada. Ressalta-se que pela análise fatorial, utilizando-se o método de Componentes Principais, foi gerado apenas 1 fator cujo autovalor foi superior a 1 e com um percentual de variância acumulada superior a 60%. Nessa pesquisa, foi obtido um percentual de 75,5 – medidas referentes ao modelo SEM rotação. Portanto o único construto gerado explica 75,5% de toda a variância do conjunto das 20 questões estudadas. Ressalta-se que não foi utilizada a análise de componente principal com rotação *VARIMAX* com o objetivo obter um melhor ajuste para o modelo, pois somente um fator foi criado. A Tabela 8 apresenta esses resultados.

Tabela 8 - Resultado do número de fatores extraídos com base na análise fatorial - Método: componentes principais

Construto	Soma de quadrados de cargas fatorias SEM Rotação		
	Autovalor	% de variância	% acumulada
<i>I</i>	15,11	75,5	75,5
Total	15,11	75,5	—

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *Método de extração* □ Análise de Componentes Principais
Método de Rotação □ Varimax

Um dos fatos que corroboram para esse achado, isto é, a formação de um único fator, é o grau de correlação encontrado entre as 20 questões utilizadas na análise (correlação duas a duas entre todas as 20 questões, ou seja, 190 análises de correlação possíveis). E, ao analisar essas correlações, foram encontrados os seguintes resultados: 17,4% das correlações apresentaram coeficientes de correlação superior a 0,80 ($r > 0,80$), 56,8% das correlações ficaram entre 0,70 e 0,80 ($0,70 < r \leq 0,80$), 23,7% das correlações variaram de 0,60 a 0,70 ($0,60 < r \leq 0,70$) e apenas 2,1% das correlações encontradas ficaram abaixo de 0,60, porém não abaixo de 0,50 ($0,50 < r \leq 0,60$). Assim a análise de correlação já indicava a possível formação desse único fator, pois a característica fundamental de uma análise fatorial é a formação de *dimensões* com alto grau de correlação entre as questões que as compõem.

A Tabela 9 apresenta as medidas de comunalidade e as medidas de adequacidade da amostra (MSA) para cada uma das questões que participam da análise fatorial. Os resultados mostram que tanto as comunalidades quanto as medidas de adequacidade foram satisfatórias, isto é, valores dos parâmetros superiores 0,50. Portanto todas as questões contribuem, de forma significativa, na modelagem da análise fatorial. Ressalta-se que nenhuma das 20 questões analisadas apresentou valores inadequados para esses parâmetros.

Tabela 9 - Medidas de comunalidade e medidas de adequação da amostra ao modelo de análise fatorial

Questões	Comunalidades		MAS
	Inicial	Extração	
Q1	1,00	0,70	0,98
Q2	1,00	0,74	0,98
Q3	1,00	0,63	0,99
Q4	1,00	0,68	0,98
Q5	1,00	0,76	0,98
Q6	1,00	0,82	0,98
Q7	1,00	0,81	0,98
Q8	1,00	0,80	0,97
Q9	1,00	0,83	0,98
Q10	1,00	0,72	0,98
Q11	1,00	0,83	0,97
Q12	1,00	0,77	0,99
Q13	1,00	0,80	0,98
Q14	1,00	0,80	0,98
Q15	1,00	0,82	0,99
Q16	1,00	0,74	0,98
Q17	1,00	0,73	0,97
Q18	1,00	0,81	0,97
Q19	1,00	0,58	0,96
Q20	1,00	0,72	0,96
TOTAL	20,00	□ □	0,98

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: MSA □ Medida da Adequacidade da Amostra (*Measures of Sampling Adequacy*).

E a Tabela 10 mostra a composição do único fator gerado pela análise fatorial baseado na técnica de componentes principais. Os coeficientes dessa matriz (cargas fatoriais) representam as correlações entre o fator e cada uma das variáveis que os compõem sendo que valores absolutos grandes indicam que o fator e as variáveis (questões) estão estreitamente relacionados. Nesse estudo, obtiveram-se cargas fatoriais superiores a 0,75. Além disso, foram examinadas as diferenças entre as correlações observadas (matriz de correlação com todas as questões originais) e as correlações reproduzidas (correlações estimadas pela matriz do fator). Essas diferenças, chamadas de resíduos, apresentaram valores muito baixos e, portanto, confirmam um bom ajuste do modelo gerado.

Tabela 10 - Medidas dos componentes (cargas fatoriais) utilizados para expressar as variáveis padronizadas do fator único gerado

Questões	Matriz de Cargas fatoriais	
	I	
Q1	0,84	
Q2	0,86	
Q3	0,79	
Q4	0,83	
Q5	0,87	
Q6	0,90	
Q7	0,90	
Q8	0,89	
Q9	0,91	
Q10	0,85	
Q11	0,91	
Q12	0,88	
Q13	0,90	
Q14	0,90	
Q15	0,90	
Q16	0,86	
Q17	0,85	
Q18	0,90	
Q19	0,76	
Q20	0,85	

Fonte: Dados da pesquisa.

O ajuste do modelo foi verificado através do exame das diferenças entre as correlações observadas e as correlações reproduzidas obtidas da matriz de correlação reproduzida. Ressalta-se que ocorreram poucos casos (< 5%) com resíduos considerados “grandes”, portanto o modelo obtido foi considerado válido.

Por fim, o coeficiente Alfa de *Cronbach* foi utilizado para verificar a confiabilidade da consistência interna das questões que compõem o fator gerado. A Tabela 11 mostra que o fator gerado apresentou medidas de Alfa de *Cronbach* muito superiores a 0,60 indicando assim uma confiabilidade satisfatória de consistência interna. Às vezes, com a retirada de uma determinada questão de um fator, ocorre uma melhora significativa na medida do Alfa de *Cronbach*. Entretanto, nesse estudo, com a retirada de qualquer questão, não há um ganho de confiabilidade interna.

Tabela 11 - Medida de confiabilidade da consistência interna das questões pertencentes ao fator gerado pela análise de componentes principais

Fator formado / Questões	Alfa de <i>Cronbach</i> se questão retirada
FATOR I	
Q1	0,98
Q2	0,98
Q3	0,98
Q4	0,98
Q5	0,98
Q6	0,98
Q7	0,98
Q8	0,98
Q9	0,98
Q10	0,98
Q11	0,98
Q12	0,98
Q13	0,98
Q14	0,98
Q15	0,98
Q16	0,98
Q17	0,98
Q18	0,98
Q19	0,98
Q20	0,98
Alfa de Cronbach Total □ 0,98	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Todos os valores de *alfa de cronbach* ficaram iguais, porém isso foi devido aos arredondamentos, pois, no nível de 3 casas decimais, os valores diferenciam-se.

A Tabela 12 mostra as medidas descritivas do único fator gerado pela análise fatorial. Ressalta-se que o Fator I foi calculado somando-se as 20 questões e dividindo-as por 20, ou seja, uma média aritmética das 20 questões que avaliam o estilo da gerência.

Tabela 12 - Medidas descritivas do *fator* gerado pela análise fatorial

Fator	N	Medidas descritivas			
		Mínimo	Máximo	Média	d.p.
I	540	0,0	10,0	6,3	2,5

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *d.p.* □ Desvio-padrão

Cada Construto gerado é uma média das notas dadas às questões que o compõem.

Devido à formação de um único fator pela análise fatorial e do conhecimento das características teóricas levantadas pela pesquisadora durante a formatação dos questionários, era de esperar-se um maior número de variáveis latentes (fatores). De alguma forma, os entrevistados relacionaram todas as 20 questões-pesquisas, isto é, consideraram essas 20 questões como um conjunto único de itens que avaliavam somente um critério entre os cinco fatores teóricos esperados. O fato deve ser analisado sob uma ótica mais qualitativa, num

projeto futuro, por exemplo, com uso da técnica de pesquisas de profundidade no intuito de compreender as relações estabelecidas pelos entrevistados no conjunto das 20 questões que avaliam o estilo de gerência de cada unidade. É óbvio que a análise fatorial poderia ou não indicar e corroborar com os cinco fatores teóricos previstos, entretanto, dado o conhecimento da pesquisadora e as questões formuladas, era de esperar-se a criação, pela análise fatorial, de um conjunto menor de novas dimensões (fatores), mas não de um único fator.

Assim foi considerada somente a avaliação dos cinco fatores teóricos elaborados pela pesquisadora. São eles: “Desafiar o processo”; “Inspirar uma visão compartilhada”; “Capacitar os outros a agir”; “Traçar o caminho” e “Encorajar o coração”.

6 CONCLUSÃO

Neste capítulo tratar-se-á sobre: o alcance dos objetivos; as respostas às questões de pesquisa; a afirmação ou negação da suposição; as limitações e as contribuições do trabalho; e as recomendações para futuras pesquisas.

O objetivo central para este trabalho (verificar a relação entre os princípios básicos de liderança de Kouzes e Posner (2008) com o desempenho operacional) foi desmembrado em quatro objetivos, cujos alcances são a seguir comentados.

O primeiro objetivo foi verificar o efeito dos princípios básicos de liderança definidos por Kouzes e Posner (2008) em desempenhos operacionais. Objetivo verificado por meio de análise de correlação entre os princípios teóricos e os índices de desempenho dos CDDs (Tabela 3). Os resultados demonstraram que, para as relações entre os cinco fatores teóricos e os índices de desempenho operacional, não foram observadas correlações significativas, mostrando que não há influência significativa, de forma positiva ou negativa, dos índices de desempenho operacionais em nenhum dos cinco fatores teóricos estudados.

O segundo objetivo consistiu em verificar se as características pessoais dos respondentes determinam seus perfis de avaliação. Alcançado por meio da análise de conglomerados (Gráficos de 1 a 10 e Tabela 5). Conforme resultados da análise de conglomerados, cinco diferentes grupos de carteiros com perfis distintos de avaliação de seus gestores foram verificados; desses, 33,3% consideram como “ótimo” o desempenho dos gestores quanto ao estilo de liderança; 26,9% como “bom”; 20,4% como “regular”; 13,5% como ruim e 5,9% como “péssimo”. Duas variáveis de características pessoais dos respondentes apresentaram relações estatisticamente significativas com seus perfis de avaliação dos gestores, quais sejam: escolaridade e tempo de registro como empregado dos Correios.

O terceiro objetivo foi verificar se a composição dos cinco princípios de liderança definidos por Kouzes e Posner (2008) se confirma na pesquisa com os carteiros. Alcançado por meio da análise fatorial, conforme demonstrado nas (Tabelas 7 a 12). Verificando-se os resultados da análise fatorial, demonstrados através das vinte questões do questionário com os princípios básicos de liderança de Kouzes e Posner (2008), observou-se que a maior média, baseada nos 540 entrevistados, foi de 6,6 obtida pelo fator “Traçar o caminho”, e o fator “Encorajar o oração” apresentou o pior desempenho, com uma média igual a 5,8 numa escala de 0 a 10. Os demais fatores, “Inspirar uma visão compartilhada”, “Capacitar os outros a agir” e “Desafiar o

processo” apresentaram uma média de 6,4; 6,4 e 6,2, respectivamente. A partir das avaliações processadas pelos carteiros, os resultados apontam que os perfis dos gestores dos CDDs não se aproximam do modelo apregoado por Kouzes e Posner (2008).

O quarto objetivo foi comparar as avaliações que os carteiros fazem dos princípios básicos de liderança de seus gerentes com autoavaliações realizadas pelos gerentes, visando compreender as percepções semelhantes e diferentes. Objetivo verificado por meio do teste *t* de *student* para amostras pareadas (Tabela 6). Os resultados indicaram que as percepções dos carteiros sobre os perfis dos gestores diferem das autoavaliações processadas pelos gestores. Demonstrem, portanto, uma falta de sintonia entre gestores e carteiros.

Em resposta à pergunta de pesquisa de nº (1), foi possível observar, de acordo com a análise fatorial, que os princípios básicos de liderança não influenciam os resultados da organização uma vez que não foi observada qualquer relação entre esses princípios e o desempenho operacional.

Quanto à pergunta de pesquisa de nº (2), observa-se que não houve, de uma forma geral, resultados significativos em relação às características demográficas dos respondentes quando comparadas aos seus perfis de avaliação, exceto quanto ao nível de escolaridade e tempo de registro como empregado dos Correios. Assim, dos oito fatores pesquisados, em dois deles foram verificadas algumas variáveis com relações estatisticamente significativas, e em seis fatores nenhuma. Isto é, as variáveis ‘gênero’, ‘faixa etária’, ‘estado civil’, ‘afiliação partidária’, ‘afiliação religiosa’ e ‘remuneração’ não apresentaram relações estatisticamente significativas.

Destarte, no que tange ao grau de escolaridade, os resultados demonstraram que a proporção dos entrevistados com grau superior que consideram como ‘ótimo’ o desempenho dos gestores em relação ao estilo de liderança (20,7%) é menor em comparação com os entrevistados que cursaram o ensino fundamental (34,8%) ou ensino médio (35,9%), evidenciando que os empregados com graduação avaliam menos satisfatoriamente os seus gestores em relação aos demais níveis de escolaridade.

Quanto ao tempo de registro nos Correios, observou-se uma diferença expressiva em relação aos empregados com 21 a 30 anos, cujo percentual foi de 60% para o conceito ‘ótimo’. Outro destaque, porém negativo, é para o percentual de conceito ‘ruim’ entre os entrevistados com mais de 30 anos na empresa.

Quanto à pergunta de nº (3), os resultados demonstraram que os princípios básicos de liderança definidos por Kouzes e Posner (2008) não se aplicam aos gestores dos Centros de Distribuição Domiciliar dos Correios, conforme evidenciado na análise fatorial.

E, finalmente, quanto à pergunta de nº (4), os dados evidenciaram que não existe semelhança entre as avaliações feitas pelos liderados e seus respectivos gestores uma vez que os carteiros deram notas estatisticamente significativas e menores quando comparadas com os gestores.

Em termos de suposição central, constatou-se que ela foi refutada, pois não se conseguiu observar uma relação direta entre o estilo de liderança e o desempenho das unidades pesquisadas.

Destarte, a presente pesquisa possibilitou concluir que, para esse universo pesquisado, com todas as abrangências e limitações de uma empresa pública como os Correios, não foi possível encontrar uma correlação entre os princípios básicos da liderança de Kouzes e Posner (2008) com o desempenho operacional de tal forma que se pudesse explicar a influência desses princípios nos resultados das unidades pesquisadas. Isso foi observado a partir dos objetivos traçados para a pesquisa, cujos resultados da análise estatística, em qualquer dos métodos utilizados, não apontaram resultados significativos em relação ao estilo de liderança praticado nas unidades pesquisadas de acordo com a percepção dos liderados.

Como outras pesquisas, esta também apresentou os seus limites e suas possibilidades, quais sejam:

- a) A pesquisadora é empregada dos Correios, e isso pode ter exercido certa influência nos respondentes uma vez que a aplicação dos questionários foi realizada por ela mesma em todas as unidades pesquisadas;
- b) A coleta de dados aconteceu, durante o horário de trabalho, com todas as interferências de um processo produtivo inerente aos Correios;
- c) Houve um grande esforço da pesquisadora na coleta de dados dos indicadores de desempenho operacional das unidades pesquisadas, gerando um dificultoso e cansativo trabalho extra na apuração dos resultados.

Em termos acadêmicos, este trabalho contribuirá para os pesquisadores interessados nos processos organizacionais, notadamente relacionados à liderança uma vez que o momento atual, marcado pela necessidade de mudanças constantes diante do processo de globalização, sinaliza que a liderança se tornou relevante nos estudos sobre o comportamento das pessoas.

Em termos práticos, recomenda-se aos gestores uma ampla análise do estilo de liderança praticado, pois a contemporaneidade clama por relações de trabalho mais sólidas, nas quais líderes e liderados estejam em completa harmonia, dentro de um ambiente organizacional mais humano e verdadeiro, com base em altos níveis de confiança mútua, para que as pessoas se sintam felizes e motivadas a oferecer o melhor de si e, assim, possam encantar clientes, minuto a minuto.

Nesse raciocínio, é fundamental os líderes compreenderem que os sistemas tradicionais, pautados no controle e na vigilância, dão lugar a uma nova era já que a obediência, por si só, não é capaz de gerar altos desempenhos, pois as pessoas não se sentem livres e desejosas de seguir a direção de algo que lhes é imposto. Portanto, nesse tipo de relacionamento, não se prevê controle por parte do líder nem submissão por parte do liderado. Caberá ao gestor a grande missão de impor-se diante dos seus liderados, mas sem utilizar-se das inúmeras formas de controle e da autoridade formal, que tanto cerceiam e oprimem as pessoas, contribuindo para relações de trabalho cada vez mais nocivas.

Torna-se evidente a necessidade de uma nova filosofia de gestão de pessoas, com base nos princípios básicos de liderança de Kouzes e Posner na busca de novos caminhos para uma experiência organizacional mais humana, rica e produtiva.

Quanto a estudos futuros, recomenda-se fortemente a extensão da pesquisa a outras diretorias regionais dos Correios, notadamente naquelas cujo desempenho esteja, no mínimo, de acordo com as metas estabelecidas pela organização com o objetivo de verificar se os resultados dessa pesquisa se confirmam ou não em outros Centros de Distribuição Domiciliar dos Correios.

Futuras pesquisas nessa direção trariam importantes contribuições para os Correios uma vez que os desafios constantes e tensões provocadas pela Era da Competição têm exigido muito mais esforço e determinação das pessoas e, notadamente, das lideranças para que elas apresentem melhores níveis de desempenho por intermédio dos seus liderados.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CALDAS, M. P.; FACHIN, R. C.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1. p. 228-266.
- BARDWICK, J. M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BARROS NETO, J. P. de. **Administração pública no Brasil: uma breve história dos Correios**. São Paulo: Annablume, 2004.
- BASTOS, A. V. B. et al. Conceitos e perspectivas de estudos das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 63-90.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOLT, J. F. Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BRIDGES, W. Conduzindo a organização sem cargos. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- DUARTE, C. J. P. **A influência da liderança autêntica sobre o desempenho em segurança**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração)- Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro, 2010.
- ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Universidade Corporativa dos Correios. **Cidadania Postal**. [S.l.], 2010.
- ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Data Warehouse & Business Intelligence – ECT**. [Banco de dados]. [Salvador], 2011.
- ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **ERP – Enterprise Resource Planning – Populis – ECT** [Banco de dados]. [Salvador], 2011.
- ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **História dos Correios no Brasil**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Manual de Pessoal – MANPES: MOD: 27: Gestão do clima organizacional.** [S.l.], 2010. Cap.3.

ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Manual de Pessoal – MANPES: MOD: 46: Regulamento Disciplinar de Pessoal.** [S.l.], 2010.

ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. [Página da Assessoria de Planejamento e Gestão - APEGE]. Disponível em: <<http://intranetba>>. Acesso em: 25 fev. 2011.

ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. [Página da Assessoria de Relações Sindicais (ASGET)]. Disponível em: <<http://intranetba>>. Acesso em: 3 mar. 2011.

ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. [Página da Diretoria de Operações – DIOPE]. Disponível em: <<http://mac82352/diope/depeo/indicadores/index.php>>. Acesso em: 11 dez. 2010.

ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. [Página da Diretoria de Gestão de Pessoas - DIGEP- Informativo RH]. Disponível em: <<http://intranetba>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Plano de Ação da Diretoria de Gestão de Pessoas - DIGEP/2010.** [S.l.], 2010.

ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Plano de metas regional dos correios – 2010.** [S.l.]: Departamento de Planejamento Estratégico – DPLAN, 2010.

ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Plano de metas regional dos correios – 2011.** [S.l.]: Departamento de Planejamento Estratégico – DPLAN, 2011.

GERÊNCIA DE OPERAÇÕES (GEOPE). Salvador: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. 2011. Disponível em: <<http://intranetba-página>> Acesso em: 25 jan. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010;

GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era.** 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDY, C. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era.** 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

HELGESEN, S. Liderando pela base. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era.** 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

HESELBEIN, F. O líder voltado para “como ser”. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era.** 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. Os gerentes podem deixar seus subordinados loucos. In: BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOUZES, James A; POSNER, Barry Z. **O novo desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MANDL, Alex ; SETHI, Deepak. A proposição alternativa resulta na teoria da ambivalência. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Campus, 1996.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARINHO, R. M. et al. **Liderança: uma questão de competência**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELÉNDEZ, S. E. Uma visão de fora da liderança. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

MINTZBERG, H. **Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. A dose exata da liderança. **RAE- GV Executivo**, v.6., n.1., p.60, 2007;

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PINCHOT, Gifford. Criando Organizações com muitos líderes. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

PLAMONDON, W. N. Energia e liderança. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

POLLARD, C.W. O líder servidor. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.

QUINCOZES, Eliana da Rosa Freire. **Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento: o caso da Embrapa clima temperado**. 2010. (Dissertação)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

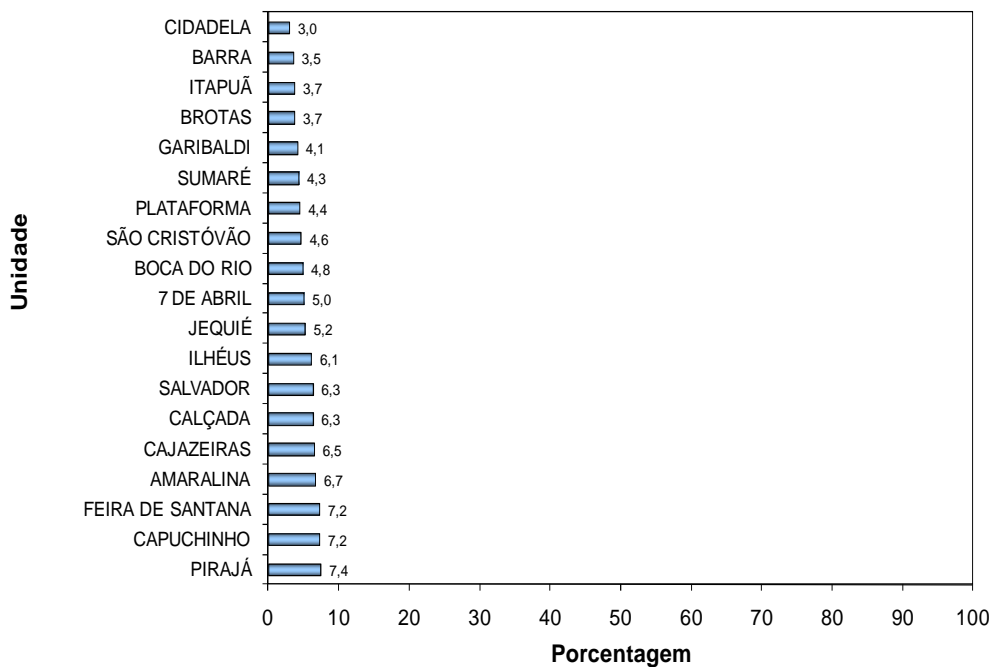
REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CALDAS, Miguel P. ; FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tânia (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 61-98.

ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

- ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe . **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- SCHERMERHORN JR.; J. R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- SENGE, P. M. Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- SILVA, M. A. da. **Aplicação da liderança situacional na enfermagem de centro cirúrgico**. 2004. Dissertação (Mestrado)- Escola de Enfermagem de Ribeirão preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.
- SPSS 14.0 for Windows. [Software Estatístico]. [S.l.]: [s.n.], 2010.
- STEERE JR., William C. Os principais desafios da liderança para executivos do presente e do futuro. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- ULRICH, Dave. Credibilidade e competência. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VILAS BOAS, Otacílio Torres. **Liderança autêntica: efeito sobre o desempenho no trabalho e análise de processos mediadores**. 2010. Dissertação. (Mestrado Profissional em Economia)- Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro, 2010.
- WAGNER III, J. A. ; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WEBER, G. B. Desenvolvendo os líderes de amanhã. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- WORK, J. W. Dirigindo uma força de trabalho diversificada. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- YUKL, G. A. Liderança carismática e transformacional. In: BERGAMINI, C. ; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo, Atlas, 1997.
- ZALEZNIK. A. A Dinâmica da subordinação. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo, Atlas, 1997.

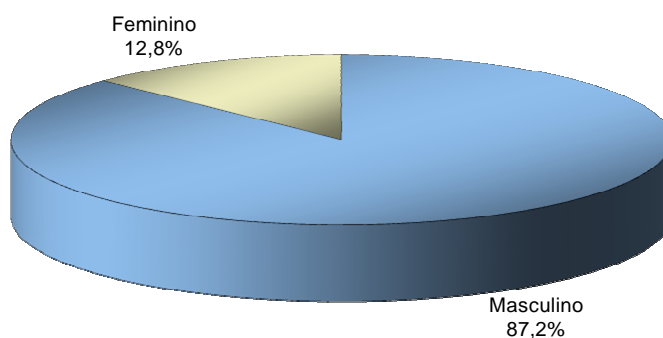
APÊNDICE A - Caracterização dos Entrevistados

Gráfico 1 - Caracterização dos entrevistados quanto à unidade a que pertencem



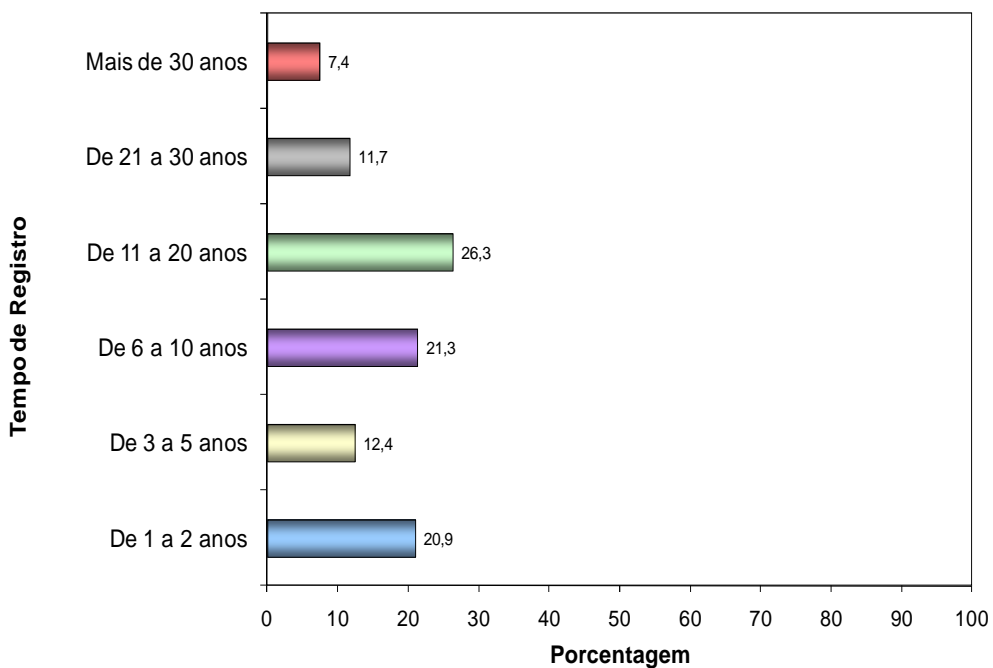
Fonte: Base de dados: 540 casos.

Gráfico 2 - Caracterização dos entrevistados quanto ao gênero



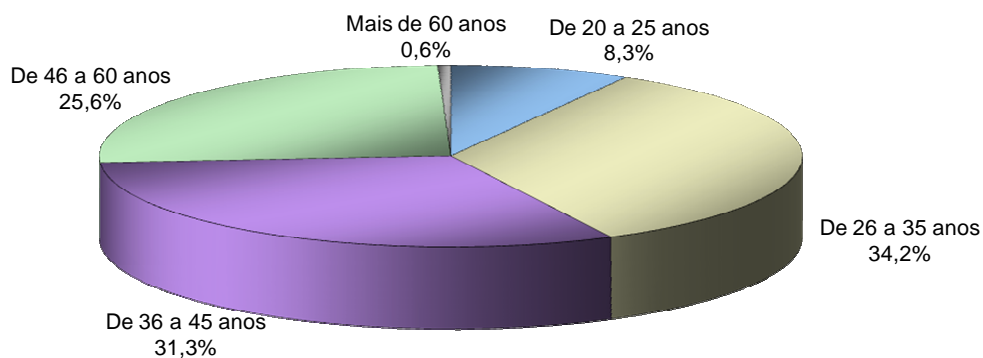
Fonte: Base de dados: 540 casos.

Gráfico 3 - Caracterização dos entrevistados quanto ao tempo de registro como funcionários dos Correios



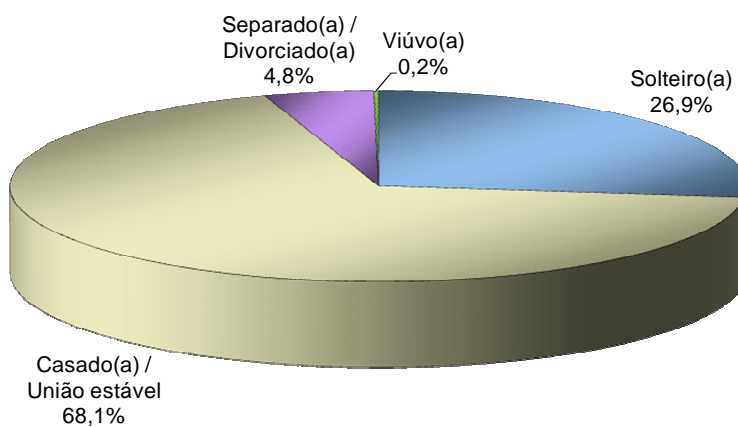
Fonte: Base de dados: 540 casos.

Gráfico 4 - Caracterização dos entrevistados quanto à faixa etária



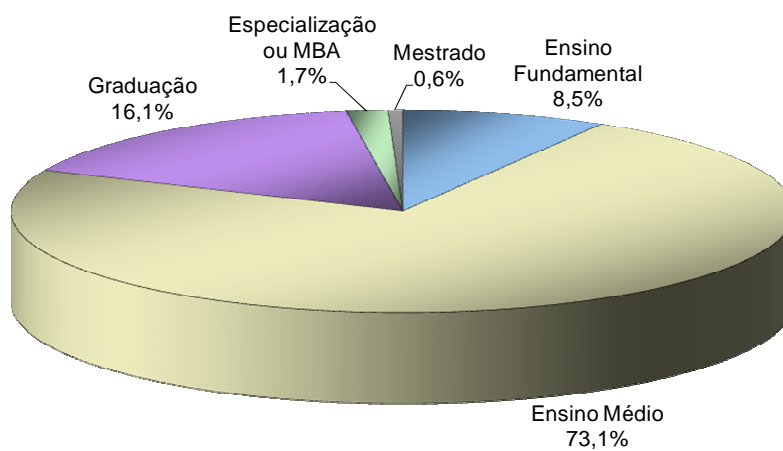
Fonte: **Base de dados:** 540 casos.

Gráfico 5 - Caracterização dos entrevistados quanto ao estado civil



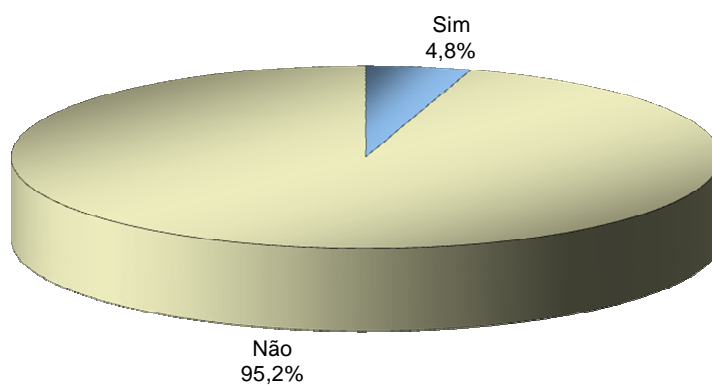
Fonte: Base de dados: 540 casos.

Gráfico 6 - Caracterização dos entrevistados quanto à escolaridade



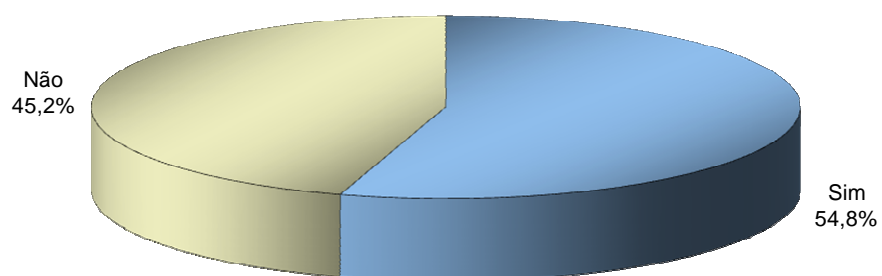
Fonte: **Base de dados:** 540 casos.

Gráfico 7 - Caracterização dos entrevistados quanto à questão “Você é afiliado(a) a algum partido político?”



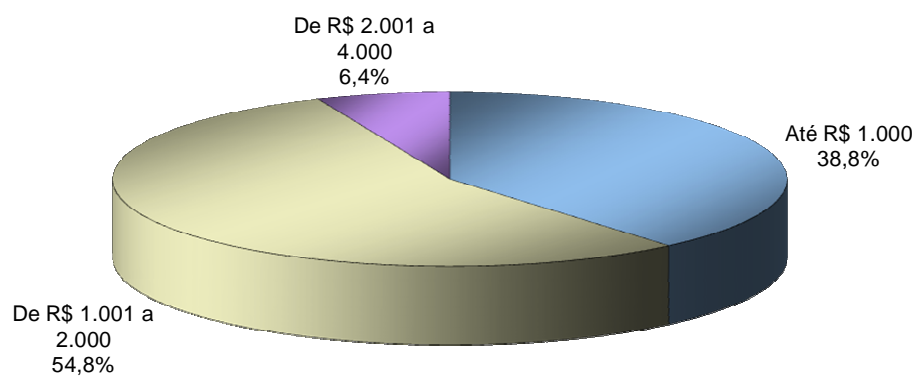
Fonte: Base de dados: 540 casos.

Gráfico 8 - Caracterização dos entrevistados quanto à questão “Você segue alguma doutrina religiosa?”



Fonte: Base de dados: 540 casos.

Gráfico 9 - Caracterização dos entrevistados quanto à remuneração atual



Fonte: Base de dados: 451 casos.

Nota: 89 casos sem informação.

interesses de todos, mas sempre levamos em conta as diretrizes dos correios.																				
TC – Elaboro, oriento e participo da execução dos planos de mudança da unidade.																				
TC – Envolve a equipe nas avaliações programadas dos desempenhos, comparando-os com os objetivos traçados.																				
TC – Quando a situação indica que um ou mais objetivos são impossíveis de serem realizados ou quando as novas oportunidades surgem, revemos nossas metas.																				
TC – Minhas atitudes são coerentes com meu discurso, isto é, eu ajo de acordo com as orientações que dou à equipe.																				
EC – Celebro regularmente nossas conquistas – por exemplo, quando melhoramos nossos desempenhos de indicadores – em reuniões com os funcionários da unidade, em momentos de descontração e em contato com outros gestores.																				
EC – Mantenho elevadas nossas expectativas de melhoria de desempenhos.																				
EC – Recompensamos os progressos alcançados pelos funcionários por meios como homenagens, dias de folga, pedido de participação em treinamentos e/ou brindes.																				
EC – Estimulo e reforço as manifestações de alegria dos funcionários que cumprem suas metas por meios, como postura corporal, tom de voz e gestos de aprovação.																				

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Tempo do registro como funcionário dos Correios: _____

Tempo no cargo de gestor desta unidade: _____

Idade: _____

Gênero (sexo): () Masculino () Feminino

Estado civil: () Solteiro(a) () Casado(a) () União Estável () Separado(a) () Divorciado(a)

Curso de mais alto nível concluído:

- () Ensino Fundamental () Ensino médio () Graduação
 () Especialização ou MBA () Mestrado () Doutorado

Você é afiliado(a) a algum partido político? () Não () Sim. Da situação ou oposição? _____

Você segue alguma doutrina religiosa? () Não () Sim. Qual? _____

Escreva o valor de sua atual remuneração: _____

ESTILO DE GERÊNCIA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
interesses de todos, mas sempre levando em conta as diretrizes dos Correios.											
TC – Elabora, orienta e participa da execução dos planos de mudança da unidade.											
TC – Envolve a equipe nas avaliações programadas dos desempenhos, comparando-os com os objetivos traçados.											
TC – Quando a situação indica que um ou mais objetivos são impossíveis de serem realizados ou quando a novas oportunidades surgem, revê nossas metas.											
TC – Suas atitudes são coerentes com seu discurso, isto é, ele cumpre as orientações que dá à equipe.											
EC – Cria ambiente de comemoração de nossas conquistas – por exemplo, quando melhoramos nossos desempenhos de indicadores – em reuniões com os funcionários da unidade, em momentos de descontração e em contato com outros gestores.											
EC – Inspira-nos a manter elevadas nossas expectativas de melhoria de desempenhos.											
EC – Recompensa os progressos que alcançamos por meios como homenagens, dias de folga, aprovação de participação em treinamentos e/ou brindes.											
EC – Estimula e reforça as manifestações de alegria dos funcionários que cumprem suas metas por meios como postura corporal, tom de voz e gestos de aprovação.											

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Tempo do registro como funcionário dos Correios: _____

Idade: _____

Gênero (sexo): () Masculino () Feminino

Estado civil: () Solteiro(a) () Casado(a) () União Estável () Separado(a) () Divorciado(a)

Curso de mais alto nível concluído:

- () Ensino Fundamental () Ensino médio () Graduação
 () Especialização ou MBA () Mestrado () Doutorado

Você é afiliado(a) a algum partido político? () Não () Sim. Da situação ou oposição? _____

Você segue alguma doutrina religiosa? () Não () Sim. Qual?

Escreva o valor de sua atual remuneração: _____

APÊNDICE C – Indicadores de desempenho das unidades pesquisadas e notas dos 2 grupos entrevistados de acordo com os cinco princípios básicos de liderança

Tabela 1 - Indicadores de desempenho das unidades pesquisadas e notas dos 2 grupos entrevistados de acordo com os cinco princípios básicos de liderança

UNIDADE	INDICGER	CLASGERA	INDMENSA	INDENCOM	NOTAS DOS CARTEIROS					NOTAS DOS GESTORES				
					ESC_DP	ESC_CV	ESC_CA	ESC_TC	ESC_EC	ESC_DP	ESC_CV	ESC_CA	ESC_TC	ESC_EC
CDD 1	89,50	27	88,74	89,48	5,1	4,9	4,9	5,0	4,1	8,8	9,0	8,3	9,0	5,3
CDD 2	91,77	11	91,61	90,68	6,4	6,7	6,3	6,7	5,0	9,0	7,8	7,8	7,8	8,5
CDD 3	91,39	15	92,57	89,46	6,2	6,5	7,0	6,5	6,2	9,5	10,0	10,0	10,0	7,8
CDD 4	90,50	19	83,69	87,53	8,2	8,2	8,1	8,5	8,1	9,3	9,5	9,3	9,3	10,0
CDD 5	87,02	37	84,50	88,04	6,7	6,2	6,7	6,2	5,8	5,3	5,0	5,8	5,3	5,5
CDD 6	91,66	12	91,49	89,82	5,6	5,7	5,6	5,7	4,2	8,8	9,3	8,5	9,5	9,0
CDD 7	90,17	21	89,45	89,79	6,7	6,6	6,6	7,1	6,5	9,0	8,0	8,0	8,3	8,0
CDD 8	89,45	28	89,14	89,63	7,1	7,4	7,4	7,4	6,8	10,0	9,8	9,8	9,8	9,8
CDD 9	90,04	24	88,37	91,03	7,2	7,4	7,0	7,6	7,0	6,8	8,3	7,8	7,5	8,8
CDD 10	87,27	36	88,54	85,92	7,4	7,9	7,9	8,1	7,6	9,3	9,8	9,0	9,0	9,3
CDD 11	89,85	26	89,87	88,21	5,9	6,2	6,8	6,4	5,2	7,3	8,5	9,0	8,8	7,5
CDD 12	95,03	1	95,77	94,03	8,0	8,2	8,3	8,5	7,8	9,3	9,3	9,0	9,5	9,3
CDD 13	90,49	20	89,53	90,67	3,3	3,8	3,7	3,4	2,7	9,3	9,0	9,3	9,0	8,3
CDD 14	94,73	2	94,56	95,05	7,6	7,9	8,2	8,0	7,7	8,0	7,3	8,5	8,0	7,8
CDD 15	87,92	35	91,41	85,60	4,3	4,3	4,3	4,4	4,0	10,0	9,0	6,5	8,5	9,8
CDD 16	92,82	7	91,33	92,15	7,6	7,9	7,6	8,1	7,7	8,8	9,5	8,3	8,8	9,5
CDD 17	92,35	10	92,10	91,56	4,5	4,7	5,1	5,2	4,6	9,5	9,3	9,3	9,5	9,3
CDD 18	89,95	25	89,94	89,32	5,7	5,5	6,0	6,4	5,5	8,5	7,8	8,5	9,0	8,5
CDD 19	90,54	18	88,48	92,26	4,6	4,4	4,9	4,7	4,4	9,3	9,3	9,0	9,8	9,0

Nota: Por questões éticas, os nomes das unidades foram omitidos.

APÊNDICE D - Distribuição dos entrevistados de acordo com as notas dadas às afirmativas do questionário

Tabela 1 - Distribuição dos entrevistados conforme as notas dadas, entre 0 a 10, em que 10 é a melhor nota, em relação aos 5 blocos de questões que avaliam o estilo de gerência

Questões	Notas					TOTAL	Nota
	0 a 4	5 a 7	8	9	10		Média
DESAFIAR O PROCESSO							
1. Promove mudanças nas atividades cotidianas, quando há necessidade e oportunidade, com o objetivo de melhorar o desempenho dos indicadores da unidade.	20,6	36,3	18,3	10,7	14,1	540	6,5
2. Estimula a equipe a mudar as rotinas.	28,5	38,0	11,8	11,1	10,6	540	5,9
3. É corajoso ao tomar decisões, isto é, quando decisões são necessárias, ele as toma para o bom andamento do serviço sem preocupar-se com sua segurança na função.	26,5	28,7	14,4	14,1	16,3	540	6,3
4. Quando erra, ele procura aprender com a situação, isto é, conversa com as pessoas que estão envolvidas e pergunta suas opiniões e recomendações.	26,5	32,0	15,4	12,0	14,1	540	6,2
INSPIRAR UMA VISÃO COMPARTILHADA							
5. Mantém seu olhar adiante para identificar oportunidades de progresso da unidade.	18,5	33,4	14,6	16,1	17,4	540	6,8
6. Apresenta e discute com a equipe as oportunidades de mudança, isto é, cria um ambiente de visão e conquistas coletivas.	24,8	34,1	14,6	11,1	15,4	540	6,3
7. Estimula a equipe para identificar e propor oportunidades de progresso.	25,0	35,9	13,3	12,8	13,0	540	6,2
8. Na revisão do futuro da unidade, leva em consideração os interesses, as expectativas e os valores dos funcionários da unidade.	28,9	34,4	14,3	10,0	12,4	540	6,1

Continua...

Continua...

Questões	Notas					TOTAL	Nota
	0 a 4	5 a 7	8	9	10		Média
CAPACITAR OS OUTROS A AGIR						540	
9. Esforçar-se para facilitar a capacitação da equipe mediante discussão e orientação dos objetivos e desempenhos individuais e coletivos. Em outras palavras, procura cultivar um clima de aprendizagem.	21,9	34,6	15,9	13,2	14,4		6,4
10. Dá liberdade aos funcionários da unidade para decidirem como realizar as tarefas com responsabilidade, analisar suas falhas e aprender com elas.	25,5	34,3	15,5	11,5	13,2	540	6,2
11. Incentiva a colaboração mediante a definição e execução conjunta do que fazer e o cultivo da confiança entre todos.	25,0	34,8	15,2	12,2	12,8	540	6,3
12. Diante da dificuldade, estabelece soluções que integram os interesses de todos, mas sempre levando em conta as diretrizes dos Correios.	19,8	31,1	15,0	16,5	17,6	540	6,8
TRAÇAR O CAMINHO							
13. Elabora, orienta e participa da execução dos planos de mudança da unidade.	19,6	29,6	15,4	17,1	18,3	540	6,9
14. Envolve a equipe nas avaliações programadas dos desempenhos comparando-os com os objetivos traçados.	21,3	35,2	16,3	13,9	13,3	540	6,5
15. Quando a situação indica que um ou mais objetivos são impossíveis de serem realizadas ou quando a novas oportunidades surgem, revê nossas metas.	26,3	34,1	16,8	11,5	11,3	540	6,2
16. Suas atitudes são coerentes com seu discurso, isto é, ele cumpre as orientações que dá à equipe.	20,4	31,3	17,0	14,8	16,5	540	6,6

Conclusão.

Questões	Notas					TOTAL	Nota Média
	0 a 4	5 a 7	8	9	10		
ENCORAJAR O CORAÇÃO						540	
17. Cria ambiente de comemoração de nossas conquistas – por exemplo, quando melhoramos nossos desempenhos de indicadores – em reuniões com os funcionários da unidade, em momentos de descontração e em contato com outros gestores.	25,0	28,5	14,3	12,6	19,6		6,5
18. Inspira-nos a manter elevadas nossas expectativas de melhoria de desempenhos.	26,9	30,0	14,4	14,8	13,9	540	6,3
19. Recompensa os progressos que alcançamos por meios como homenagens, dias de folga, aprovação de participação em treinamentos e/ou brindes.	42,2	29,5	8,7	9,6	10,0	540	5,0
20. Estimula e reforça as manifestações de alegria dos funcionários que cumprem suas metas por meios como postura corporal, tom de voz e gestos de aprovação.	35,6	28,0	13,1	10,9	12,4	540	5,6

Nota: Os valores na tabela referem-se aos percentuais de entrevistados em relação ao número total de casos da linha.