

**LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES EM AGÊNCIAS
DE UMA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL**

**Adriano Alves Costa,
Universidade Federal de Campina Grande,
adriancosta23@gmail.com**

**Islania Andrade de Lira Delfino
Universidade Federal de Campina Grande,
Universidade Municipal de São Caetano do Sul,
islania.lira@ufcg.edu.br**

**Edson Keyso de Miranda Kubo,
Universidade Municipal de São Caetano do Sul,
edson.kubo@prof.uscs.edu.br**

**Alexandre Wállice Ramos Pereira,
Universidade Federal de Campina Grande,
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
alexandre.ufcg.adm@gmail.com**

RESUMO

A necessidade de sistemas de gestão eficientes e lideranças competentes na condução de equipes tornou-se realidade nas organizações públicas. Diante deste cenário, o estudo teve como objetivo de investigar o tipo predominante de liderança e o desempenho de equipes de duas agências dos Correios na Paraíba, na visão dos liderados. Para isso, identificou-se o estilo de liderança predominante dos gestores e os maiores índices de desempenho das equipes pesquisadas. A metodologia da pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso exploratório e descritivo, de natureza quantitativa. Os estilos de liderança foram identificados por meio do questionário de Bass e Avolio (1997) denominado de Multifactor Leadership Questionarie (MLQ), que estabelece três estilos: Transformacional; Transacional e Laissez-Faire. Para coleta de dados referente ao desempenho das equipes, foram utilizados dados secundários provenientes de relatórios da ECT. Os resultados indicaram que, em relação à liderança, o estilo transacional é preponderante entre os gestores das duas agências, com uma maior influência do fator administração por exceção. Quanto ao desempenho de equipes, as agências obtiveram desempenho muito satisfatório no Indicador Desempenho Comercial e IOP (Índice de Avaliação Operacional). Conclui-se que o estilo de liderança transacional pode apresentar-se como um fator determinante no desempenho de equipes.

Palavras-chave: Liderança; Desempenho; Equipes.

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm hoje a necessidade de desenvolver uma cultura voltada ao trabalho em equipe e a valorização dos seus colaboradores. Desta forma, a necessidade de sistemas de gestão eficientes e lideranças competentes na condução de suas equipes tornou-se uma realidade tanto nas organizações privadas quanto nas públicas.

A liderança é um tema complexo e multifacetado, mas que desperta o interesse que muitos pesquisadores, podendo ser entendida como um processo de influência, que se desenvolve de forma grupal, para o alcance de objetivos comuns (BASS, 1981; BRYMAN, 2004; BERGAMINI, 2008; BOWDITCH; BUONO, 2017). Cançado (2010) ressalta que a liderança pode ser estudada em função dos seus níveis de análise, sendo possível direcionar o foco no nível individual, no grupal ou no organizacional. Neste sentido, o estudo que ora se desenvolve está centrado no nível grupal.

Os processos que envolvem a equipe de trabalho relacionam-se ao desempenho organizacional (SOUZA *et al.*, 2005), sendo a junção de indivíduos com foco em gerar sinergia para o alcance de melhores resultados considerada como seu conceito (REIS *et al.*, 2005). O impacto do tipo de liderança no desempenho organizacional exige um esforço de equipe e o seu bom resultado se sustenta na capacidade de gerir pessoas (DIAS, 2014; SULIMAN; RAO; ELEWA, 2019) e de promover comprometimento necessário para o alto desempenho (BERGAMINI, 2008).

Outros estudos abordam essas duas temáticas conjuntamente como é o caso de Han, Oh e Kang (2020), analisando a liderança transacional e as características, significado e desempenho do trabalho relacionados às tarefas; Araújo (2014), investigando a influência dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* no desempenho do liderado; Dias e Borges (2017), analisando como o desempenho da equipe é influenciado pelos estilos de liderança no setor público, confrontando as perspectivas dos líderes com a percepção de suas equipes; e Garcia e Russo (2019), identificando a influência do tipo de liderança no desempenho de equipes de projetos.

Conjectura-se que os líderes e seus estilos de liderança têm um papel importante dentro das estratégias corporativas, nas ações de mudanças e no desempenho de equipes eficazes. O trabalho individual cede lugar à realização de tarefas em equipe, e um grande desafio da liderança é fazer com que todo o potencial das equipes de trabalho seja orientado para o alcance dos resultados pretendidos.

Em uma organização pública que lida diretamente com as demandas da sociedade, como é o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) o capital humano é tão importante quanto à qualidade do serviço prestado. Portanto, é imprescindível que a liderança proporcione um ambiente interno adequado ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas. Trata-se de uma empresa pública federal, com função de integração e inclusão social, responsável pelos serviços de envio e entrega de correspondências e encomendas em todo Brasil, além de exercer função de correspondente bancária do Banco do Brasil em praticamente todos os municípios do país (ECT, 2020).

O estilo de liderança representa um aspecto imprescindível a ser considerado quando se busca resultados por meio de pessoas, bem como para avaliar a maneira como as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam. Organizações públicas como a ECT estão começando a se preocupar com este fator, e é neste sentido que este estudo tem o objetivo de investigar o tipo predominante de liderança e o desempenho de equipes de duas agências dos Correios na Paraíba, na visão dos liderados.

Fundamenta-se, portanto, que a liderança pode representar o caminho para a excelência da gestão pública, contribuindo de forma direta e decisiva com as empresas para que se tornem sustentáveis, atinjam resultados esperados e gerem mais valor à sociedade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LIDERANÇA

As pesquisas sobre liderança aumentaram a partir da década de 1970, com a criação de teorias e modelos e, devido à sua complexidade, ainda não existe um consenso quanto à sua definição (VAN SETERS; FIELD, 1990; BOWDITCH; BUONO, 2017). Bass (1981) e Bergamini (1994; 2008) observam que centrar-se no grupo e se constituir um processo de influência são dois aspectos identificados na maioria dos conceitos de liderança. Bryman (2004) e Bowditch e Buono (2017) já identificam além desses dois aspectos, que os conceitos enfatizam também a execução de metas.

Quanto a sua origem, algumas abordagens teóricas se destacam. Bowditch e Buono (2017) destacam que os primeiros estudos procuraram identificar traços e atributos físicos, mentais e culturais presentes em grandes líderes históricos da humanidade e que os diferenciavam dos seguidores, dando origem à abordagem dos traços. Foi criticada pela

alegação de que sozinhos os traços não garantem o êxito do processo (BOWDITCH; BUONO, 2017; BRYMAN, 2004).

A partir de 1940 a abordagem comportamental começou a ganhar espaço, considerando o comportamento dos líderes, ao invés de características pessoais. Buscou particularidades no comportamento, na influência, nos relacionamentos e nos resultados (BERGAMINI, 2008; CANÇADO, 2010). Surgem os estilos de liderança autoritário (orientado para a produção) e o democrático (orientado para pessoas), havendo divergências extremas entre os dois (BOWDITCH; BUONO 2017). A teoria recebeu críticas por não avaliar a importância dos fatores situacionais.

A teoria da contingência ou situacional defende que o melhor estilo está relacionado aos fatores ambientais e aos membros do grupo, pela capacidade de adaptação do líder a estas circunstâncias (BOWDITCH; BUONO, 2017). Assim, dependendo da situação, o líder pode mudar o seu comportamento ou estilo. Mesmo com grande aceitação, Bryman (2004) observa que sua utilização gradualmente caiu em desuso, provavelmente pela inconsistência de vários resultados e outros problemas relacionados à mensuração de variáveis cruciais dos modelos.

Na década de 80, surge à abordagem da Nova Liderança, ou teorias neocarismáticas ou teoria da gestão do sentido, questionando as noções tradicionais sobre o tema (BRYMAN, 2004; Bergamini, 2008). Dentre elas, destacam-se neste estudo as teorias de liderança Transacional, Transformacional e *Laissez Faire*. O líder passa a ser percebido pelos liderados como alguém capaz de dar significado e propósito ao trabalho, e não somente como meio de influência para atingir objetivos.

Ao investigar a pesquisa científica sobre liderança publicada de 2008 a 2013 no *The Leadership Quarterly* (LQ), Turano e Cavazotte (2016) identificaram que as teorias transacional e transformacional fazem parte do corpo teórico dominante no periódico. Burns (1978) foi um dos primeiros estudiosos dessa abordagem, propondo em seu trabalho seminal que o processo de liderança ocorre de forma transacional ou transformacional, estando na forma de atuação dos líderes a diferença entre os dois estilos. Os transformacionais focam na moral e no relacionamento com os subordinados, distanciando-se da relação utilitária entre líder e liderados (BURNS, 1978; CALAÇA; VIZEU, 2015), fazendo com que atuem de forma exemplar por uma questão pessoal. Os transacionais buscam direcionar os subordinados para a realização de tarefas, incentivando-os a agir em troca de aspectos materiais e

organizacionais. No entendimento do autor, não há como um líder ter as duas características, pois elas são consideradas opostas.

No entanto, no entendimento de Bass (1985), os líderes podem utilizar ambos os estilos de acordo com a situação, e até de forma concomitante. Esse autor defende ainda que as lideranças transacionais e transformacionais não são excludentes, e que a liderança ideal é a que materializa os desejos dos seguidores e da organização ao mesmo tempo.

Os líderes transformacionais vão além dos próprios interesses, são agentes de mudança, encorajam e transformam atitudes, crenças, motivações, objetivos e aspirações dos seguidores, tornando-os conscientes das suas e das necessidades da organização (BASS, 1985; CALAÇA; VIZEU, 2015). Por sua vez, os transacionais deixam claro o papel e requisitos da tarefa, direcionada aos objetivos, enfatizando padrões de trabalho, proporcionando recompensas para influenciar o desempenho (BASS, 1985). Para Bergamini (2008) o termo transacional pressupõe uma troca, que poderá ser econômica, política ou psicológica, e leva ao comprometimento mútuo, sendo a base da confiança. Burns (1978) defende que as habilidades do líder transacional são provavelmente mais efetivas em ambientes previsíveis e estáveis.

O estilo de liderança *laissez-faire* caracteriza-se pela pouca interferência do líder nas decisões do grupo, sendo limitada sua participação a fornecer informações quando solicitado. Esses líderes transferem autoridade para os liderados, abdicando de modo intencional do poder de tomar decisões e de resolver conflitos que surgirem entre os membros do grupo. Na visão de Bass (1985), o comportamento do líder *laissez-faire* é a ausência completa de liderança.

Assim, as teorias descritas, de forma complementar, contribuíram para o desenvolvimento do constructo liderança, apesar de ainda existirem lacunas a serem preenchidas pelos estudiosos da temática.

2.2 LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES

Equipes são conjuntos de indivíduos reunidos com o objetivo explícito ou não de gerar sinergia com a pretensão de alcançar resultados melhores do que os obtidos por meio do somatório ou simples junção de resultados individuais (REIS *et al.*, 2005).

No início da revolução da produtividade trazida pela administração científica, Taylor propôs a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal. Até aos anos de

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

Sendo assim, o trabalho em equipe não diz respeito somente à realização de tarefas, mas sua concretização em conjunto e de forma eficaz, assumindo a responsabilidade, os riscos e as mudanças, se for preciso.

Tendo em vista o contexto em que um líder atua, é possível avaliar o impacto do seu estilo no desempenho tanto em nível individual quanto em nível de equipe. Dessa forma, o desempenho organizacional demanda um esforço de equipe e o seu sucesso depende da capacidade de um indivíduo em gerir pessoas (DIAS, 2014; SULIMAN; RAO; ELEWA, 2019).

Os líderes têm a responsabilidade de propiciar um ambiente interno com capacidade de promover comprometimento necessário para o alto desempenho (BERGAMINI, 2008). Isto deve ocorrer, segundo a autora, dentro de um contexto em que se possa obter a máxima eficiência deste desempenho esperado, respondendo rápida e adequadamente às mudanças e exigências do ambiente.

A eficiência organizacional pode ser influenciada pela liderança transacional enquanto a efetividade e o alcance de retornos tangíveis e intangíveis para a empresa são favorecidos pela liderança transformacional (TOMEI; RICHE, 2016).

Examinando as relações entre liderança transformacional, características do trabalho, significado do trabalho e desempenho do trabalho relacionado à tarefa, Han, Oh e Kang (2020) identificaram o papel moderador das características do trabalho e o papel mediador da significância no trabalho para a liderança e o desempenho.

Ao longo das últimas décadas, verifica-se a existência de pesquisas que investigaram estilos de liderança e desempenho de liderados. É o caso das pesquisas de Araújo (2014) e Roldan *et al.* (2013), em que apontam evidências de que as relações positivas entre liderança transformacional e desempenho são mais fortes que as relações deste com a liderança transacional. No estudo de Brito e Magalhães (2018) identificou-se que trabalhadores com interesses empreendedores (caracterizados como aqueles direcionadas ao alcance de metas em

um contexto competitivo de trabalho) preferiram a liderança orientada para tarefa, enquanto trabalhadores sociais demonstraram maior preferência pelos líderes orientados para pessoas.

A pesquisa de Dias e Borges (2017) confronta as perspectivas dos líderes com a percepção de suas equipes no intuito de analisar como o desempenho destas é influenciado pelos estilos de liderança no setor público. Seus resultados indicaram que os líderes sentem a influência direta da liderança transformacional no desempenho da equipe, apoiando a literatura, enquanto para os liderados o nível de desempenho da equipe é diretamente influenciado pelas características transacionais dos líderes.

Em investigação similar, Garcia e Russo (2019) investigaram a influência do tipo de liderança no desempenho de uma equipe de projetos de desenvolvimento de software. Identificaram que os três estilos de liderança analisados (transacional, transformacional e empoderamento) se relacionaram positivamente com o desempenho da equipe. Son, Phong e Loan (2020) identificaram que a liderança transformacional pode estimular o compartilhamento de conhecimentos dos indivíduos, pré-requisitos importantes para melhorar o desempenho organizacional.

Assim, o estudo da liderança em conjunto com os aspectos que envolvem o desenvolvimento de equipes, trazem em seu bojo aspectos relativos à busca do desempenho organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quantos aos fins, esta pesquisa se configura como uma pesquisa exploratória e descritiva, visto que o seu objetivo é expor as características de determinado fenômeno ou população (VERGARA, 2003). Quanto aos meios de investigação, ela se configura como estudo de caso, visto que envolve profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2019). No intuito de verificar os índices de desempenho da equipe, foram considerados e analisados, também, os relatórios anuais de competência e desempenho de equipes realizados pela empresa. Assim, utilizou-se também da pesquisa documental.

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa, pois ela tem o objetivo de quantificar, ou traduzir em números as informações coletadas e, em seguida, tratá-las para se chegar a uma conclusão do estudo. Essa abordagem para a coleta dos dados é muito usada quando se tem questões de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos (HAIR JR *et al.*, 2009).

Justifica-se a adoção do método quantitativo por utilizar-se o Questionário de Liderança Multifator (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (1997), que se trata de um modelo teórico, não somente bem definido, mas também validado de forma sucessiva por especialistas em liderança e fortemente indicativo do desempenho do líder (DIAS, 2014).

O universo desta pesquisa foi constituído por funcionários da ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos). A pesquisa foi aplicada em duas agências, por isso, em quantitativo o universo da pesquisa foi composto de 44 funcionários. Para efeito de simplificação, as duas agências são denominadas de Agência 1 (AG1) e Agência 2 (AG2). Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores que atuam nos setores operacionais da ECT, no intuito de conhecer sua percepção com relação à atuação dos seus líderes.

Na etapa que contempla o trabalho de campo, almejou-se reunir um conjunto de informações a partir dos instrumentos de coleta de dados: aplicação de questionário e análise documental. O questionário utilizado foi desenvolvido com base em perguntas que analisaram as percepções dos funcionários sobre a atuação da liderança no ambiente de trabalho, o seu papel como desenvolvedor de equipes eficazes e, também, como os liderados enxergam suas ações e decisões no processo de trabalho.

Para identificação dos estilos de liderança, foi utilizado o Questionário de Liderança Multifator (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (1997), que possui 21 perguntas voltadas a mensuração de comportamentos de liderança. Este instrumento tem sido muito utilizado e validado por pesquisadores em liderança, sendo um indicativo eficaz do desempenho do líder (KIRKBRIDE, 2006; DIAS, 2014) e a melhor medida validada de liderança transformacional e transacional (ÖZARALLI, 2003). Este questionário define medidas de estilos de liderança e comportamentos que variam da liderança transacional para a liderança transformacional, incluindo a liderança *laissez-faire*.

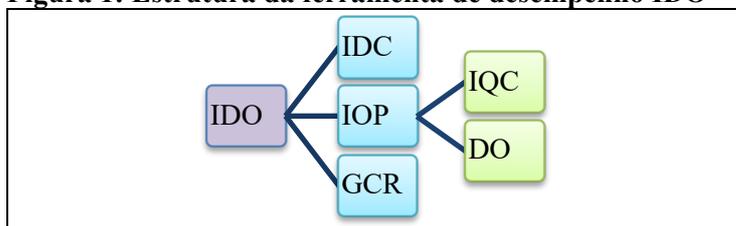
O instrumento foi validado por Dias (2014), que a partir de análise fatorial, identificou quatro fatores como característicos da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada). Dois fatores foram definidos como características de liderança transacional (recompensa contingente e administração pela exceção). Um fator foi descrito como não liderança (*laissez-faire*). A confiabilidade do MLQ para cada fator de liderança é de faixas de 0,74-0,91 de acordo com Dias (2014), sendo seu nível de confiabilidade considerado bom.

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

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

Dentro da ferramenta de desempenho IDO existem vários indicadores que a ajudam a avaliar e gerenciar melhor o desempenho individual e por equipes. Dentre eles estão o GCR (Gerenciamento de Competências e Resultados), o IDC (Indicador Desempenho Comercial) e o IOP (Índice de Avaliação Operacional). Para melhor entendimento da ferramenta de desempenho IDO, a Figura 1 descreve sua estrutura.

Figura 1: Estrutura da ferramenta de desempenho IDO



Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

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

O IOP, um indicador que mede o desempenho operacional da equipe de distribuição das agências, tem como ferramentas interligadas para o seu processo de análises de desempenho o IQC (Índice de Qualidade ao Cliente) e o DO (Desempenho Operacional)

gerenciado pela GERAÉ (Gerência de Atividades Externas). Já o IDC, mede a *performance* da equipe do pessoal do atendimento comercial, gerenciada pela RV (Região de Vendas), a qual são vinculadas as duas agências aqui estudadas.

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

Ainda com relação ao IOP, um dos indicadores ligados ao IDO, ele classifica as unidades de trabalho de acordo com seu desempenho operacional e qualidade nos serviços. Para encontrar o seu resultado ele utiliza-se de diversos indicadores de medição de qualidade e resultados como o IQC (Índice de Qualidade ao Cliente), e o DO (Desempenho Operacional).

O processamento dos dados do questionário MLQ foi realizado por meio da estatística descritiva (média). E ainda, para uma melhor análise desses dados que utilizou a escala do próprio MLQ para verificar o estilo de liderança dos gestores na percepção dos liderados, foi feito o Ranking Médio (RM) da pontuação atribuída às respostas, relacionado à frequência das respostas. Para o cálculo do RM fez-se a média ponderada (MP) para cada um dos itens do questionário, dividindo-as pelo número total de sujeitos (NS) respondentes do questionário (OLIVEIRA, 2005). Ou seja, o Ranking Médio é calculado pela equação:

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

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

Onde:

F_i = frequência observada de cada resposta para cada afirmação

V_i = valor de cada resposta

NS = número de sujeitos

Quanto mais próximo o RM estiver de quatro, maior será o nível de concordância dos respondentes à afirmação, e quanto mais próximo de um, menor será essa concordância. Com a pretensão de encontrar o estilo mais predominante entre os gestores das unidades em estudo,

foi feito, primeiramente, a média dos resultados do RM de cada fator. E posteriormente, para encontrar o resultado dos estilos, se fez a média dos fatores de cada estilo.

No que se refere ao tratamento dos dados dos relatórios anuais da empresa sobre desempenho, como já são disponibilizados na *Intranet* da organização em estudos prontos, ou seja, são fontes de dados secundários, fez-se a interpretação das informações e apresentação dos resultados como proposto neste estudo.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 DESEMPENHO DAS EQUIPES

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

Em relação aos resultados do Segmento Comercial, a ECT forneceu a produtividade total dos funcionários das duas agências em estudo no período de janeiro a dezembro ano de 2019. Os dados foram analisados por meio da utilização de estatística descritiva, estabelecendo um padrão comparativo entre as unidades. Na Tabela 1 são elencados alguns resultados quanto ao desempenho dos segmentos que fazem parte da cesta de produtos do IDC, aqui comparados com o desempenho anual da Região de Vendas (RV) em que as duas agências estão localizadas.

O resultado final do desempenho das equipes deste indicador mostra que, apesar de não ter conseguido atingir o total da meta de todos os segmentos do IDC, a equipe da AG2 se sobressaiu (com 85,78%) sobre a equipe da AG1 (com 74,85%). Observa-se inclusive, que a equipe da AG2 teve um desempenho melhor do que a média da RV que atingiu 84,25%. Ressaltam-se os valores percentuais da AG1 no segmento financeiro ao atingir 58,36%, bem abaixo da AG2 que obteve 73,60% e da média da RV com 80,96%.

Tabela 1: Desempenho de Equipe no IDC

Agência 1 (AG1)			
Segmentos	R\$ Meta	R\$ Atingido	% Atingido
Financeiro	288.637,34	168.458,77	58,36
Encomenda	328.959,30	254.346,26	77,32
Conveniência	67.867,56	75.324,13	110,99

Mensagem	78.475,20	71.132,82	90,64
Internacional	5.429,81	5.116,30	94,23
Marketing	397,46	1.788,57	450,00
Total	769.766,66	576.166,85	74,85

Agência 2 (AG2)

Segmentos	R\$ Meta	R\$ Atingido	% Atingido
Financeiro	282.392,42	207.827,83	73,60
Encomenda	210.392,40	185.070,36	87,96
Conveniência	123.090,68	126.810,07	103,02
Mensagem	61.821,77	62.308,47	100,79
Internacional	3.793,42	2.324,20	61,27
Marketing	198,73	397,46	200,00
Total	681.689,41	584.738,39	85,78

REVEN 03

Segmentos	R\$ Meta	R\$ Atingido	% Atingido
Financeiro	10.127.867,43	8.199.764,77	80,96
Encomenda	2.108.511,83	1.960.479,60	93
Conveniência	657.014,60	650.121,36	98,95
Mensagem	604.372,17	557.337,18	92,22
Internacional	47.720,65	52.626,58	110,28
Marketing	16.693,32	6.160,63	36,90
Total	13.562.180,00	11.426.490,12	84,25

Fonte: Adaptado de ECT (2019)

A equipe da AG2 ainda teve desempenho melhor que a equipe da AG1 no segmento encomendas, com 87,96% e 77,32% respectivamente, porém ambas ficaram abaixo da média da RV que atingiu 93% da meta proposta. Isto pode ter ocorrido devido à grandes metas estabelecidas de postagens de encomendas para essas duas cidades por se destacarem economicamente na região.

No segmento conveniência, a AG1 atingiu 110,99% da meta proposta e a AG2 atingiu 103,02%. Ambas tiveram um resultado acima da média da RV, que atingiu 98,95% da sua meta. No segmento mensagem, somente a AG2 superou os resultados esperados, 100,79%, enquanto a AG1, obteve 90,64%. Quanto ao segmento Internacional, a AG1, com resultado de 94,23%, se sobressai com relação à AG2 com resultado muito abaixo, 61,27%. Porém, com relação ao segmento marketing, as duas agências tiveram resultados ainda mais expressivos comparando com a média da RV (36,90%).

Desse modo, na Tabela 2 estão descritos os resultados de cada cesta do IQC e seus respectivos indicadores, chegando assim no resultado das equipes das AG1 e AG2, considerando os resultados do IQC de todas as agências do estado.

Tabela 2: Resultado do IQC

Agências	IQC		Cesta <i>Premium e Expresso Registrado</i>		Cesta <i>Standart Registrado</i>	
	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta
Todas	92,78	93,95	91,21	94,93	89,59	91,86
AG2	98,11	93,00	98,55	94,00	97,67	91,00
AG1	93,42	93,00	94,25	94,00	92,54	91,00

Fonte: Adaptado de ECT (2019)

De acordo com os resultados apresentados, as duas equipes superaram a meta proposta pela empresa que é aferida pelo IQC. Os resultados obtidos pelas duas equipes fizeram com que a AG1 e a AG2 atingissem um desempenho acima de todas as agências do estado. Analisando as cestas Premium e Expresso Registrado, bem como a *Standart Registrado*, as duas equipes também superaram as metas propostas.

Os resultados do Desempenho operacional (DO) são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Classificação das Agências pelo IOP

<i>Ranking de Resultados - Índice de Avaliação Operacional - IOP</i>				
Agências	IQC	DO	IOP-AC	Classificação
AG1	93,42	96,48	94,73	Prata
AG2	98,11	98,23	98,16	Ouro

Fonte: adaptada de ECT (2019).

A AG2 alcançou um IOP de 98,16% e com isso obteve a classificação máxima no *ranking* dos resultados operacionais, ou seja, ouro. A AG1, no entanto, obteve um IOP de 94,73%, que também é um desempenho muito bom, sendo classificada como prata. Vale destacar que as duas agências conseguiram um excelente resultado a nível estadual, onde a AG2 ficou na 2ª colocação e a AG1 na 3ª colocação (VIOPE/ECT, 2019).

4.2 LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES

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

Os valores médios obtidos para a variável “Resultado da Equipe”, para cada agência, foram: 91,97% para a AG2 e, 84,79% para a AG1, demonstrando que não há diferença significativa entre as equipes com relação ao resultado alcançado. Na sequência da análise

quantitativa dos questionários aplicados aos colaboradores/liderados, expõe-se a seguir, na Tabela 4, um resumo dos tipos de liderança identificados em cada um dos três casos analisados, bem como o desempenho das equipes observado com base nas informações obtidas dos relatórios de desempenho da organização. Vale salientar que o resultado do desempenho é percentual numa escala de avaliação de 0 a 100.

Tabela 4: Índices de liderança e desempenho de equipes das agências

Estilos de Liderança e fatores	AG1	AG2
	Média	Média
Transformacional	2,31	2,48
Influência Idealizada	2,32	2,76
Motivação Inspiradora	2,28	2,59
Estímulo Intelectual	2,20	2,17
Consideração Individualizada	2,45	2,39
Transacional	2,58	2,70
Recompensa Contingente	2,27	2,44
Administração pela Exceção	2,88	2,97
Laissez-faire	2,38	2,39
Desempenho do indicador DC	74,85	85,78
Desempenho do IOP	94,73	98,16
Resultado da Equipe	84,79	91,97

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Os resultados finais relacionados à caracterização da liderança e a identificação dos estilos predominantes, apontaram para um estilo de liderança transacional para ambas as agências. Considerando a escala com frequência de 0 a 4 que, quanto mais próximo de 4, melhor define o estilo de liderança predominante de um líder.

A liderança da AG2 teve como segunda característica mais percebida pelos liderados a liderança transformacional com média 2,48, com destaque para o fator influência idealizada. Já na AG1, apesar do estilo de liderança transacional ser percebido com maior intensidade entre os líderes, os participantes da pesquisa não perceberam uma diferenciação tão grande entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez faire* que apresentam médias $M = 2,31$; $M = 2,58$ e $M = 2,38$ respectivamente, destacando-se o *laissez faire* como o segundo estilo mais percebido na liderança nessa agência.

No desempenho geral, ou seja, no “Resultado da Equipe”, as duas agências tiveram níveis satisfatórios, como é percebido na Tabela 4. Como foi mostrado, as duas agências, principalmente a AG2, obtiveram desempenhos satisfatórios nos dois indicadores de

desempenho (IDC e IOP), inclusive, superando a RV em muitos dos segmentos do IDC. E com relação ao IOP, as duas obtiveram desempenhos excelentes.

Comparando-se o desempenho por equipes das duas agências, a AG2 teve um melhor desempenho. A AG1 obteve um desempenho no geral satisfatório com média de 84,79 no “Resultado da Equipe”, destacando-se no desempenho do IOP, ficando inclusive com a terceira melhor média do estado. No entanto, no Segmento Comercial não teve um desempenho muito satisfatório, ficando abaixo da média da RV. Por outro lado, a AG2 obteve desempenho muito satisfatório para todos os índices de desempenho com média de 91,97%, ficando acima das médias tanto da AG1 como da RV e das demais agências estaduais. Portanto, o estudo comparativo dos dois casos evidenciou que a liderança transacional pode influenciar na eficiência organizacional.

E ainda, a pesquisa buscou verificar qual estilo de liderança dos gerentes e supervisores condiz com os maiores índices de desempenho dos liderados – atendentes, OTTs e carteiros das agências. Ao analisar os resultados referentes ao segundo objetivo específico, a caracterização do desempenho, apontou de forma geral para uma percepção positiva a respeito das dimensões do desempenho das equipes. Portanto, percebe-se nas duas agências o estilo de liderança transacional pode apresentar-se como fator de influência no desempenho de equipes.

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

Importante destacar que o líder com uma alta presença do fator administração por exceção presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controle e monitoramento para detectar com antecedência possíveis problemas. Portanto, este estilo é

adequado para a área operacional da ECT, visto que é um contexto de baixo dinamismo e que, nesse ambiente, pretende-se apenas que os colaboradores desempenhem funções rotineiras com eficácia e eficiência.

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

Dentre os estudiosos do assunto, não existe consonância teórica nem empírica em torno deste assunto. Existe, aliás, algum entendimento em torno da ideia de que os líderes mais eficazes são, ao mesmo tempo, transacionais e transformacionais. Corroborando com a concepção de Bass (1985), deve-se considerar que os melhores líderes possuem ambas as características e que elas se complementam na medida em que a primeira está orientada para as pessoas e a segunda para as tarefas. Dessa forma, ambas concorrem de forma diferente para a obtenção de desempenho e satisfação.

Portanto, levando-se em consideração as limitações desta pesquisa, devido a vários fatores e à abrangência do assunto, o resultado da análise quantitativa evidenciou que os líderes talvez não tenham um único estilo, traço ou característica pura de liderança, pois demonstraram possuir conjuntos de características, sendo algumas delas mais acentuadas do que outras.

5 CONCLUSÕES

No cenário atual, as organizações compreendem que a liderança tem um papel importante dentro das estratégias corporativas, nas ações de mudanças organizacionais e no desempenho de equipes eficazes. Devido a isso, este estudo englobou conjuntamente os temas Liderança e Desempenho de Equipes de Trabalho, no intuito de avaliar de que forma a liderança atua no desempenho de equipes de duas agências dos Correios, com base na percepção dos colaboradores.

Os resultados finais relacionados à caracterização da liderança e a identificação dos estilos predominantes, apontaram para um estilo de liderança transacional para ambas as agências. A análise dos resultados do levantamento dos índices de desempenho das agências a partir dos dados da avaliação de desempenho da empresa apontou, de forma geral, para uma percepção positiva a respeito dos resultados das equipes, visto que as duas agências obtiveram desempenhos satisfatórios nos dois indicadores de (IDC e IOP).

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

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

Com relação às limitações desta pesquisa, em primeiro lugar tem-se o risco relativo à precisão das respostas, uma vez que os respondentes podem não ter retratado da forma correta suas percepções quanto à atuação de liderança dos seus superiores, devido ao seu próprio comprometimento ao responder o questionário. Deve-se considerar ainda a possibilidade de dúvidas quanto ao entendimento dos itens do questionário.

Os dados e resultados encontrados neste trabalho servem como base para propor algumas agendas de pesquisas a serem realizadas. Como há limitações neste trabalho de caráter quantitativo (quantidade de avaliados), quanto à delimitação geográfica e o fato de estar relacionada a apenas uma organização, sugere-se trabalhos futuros que possam contribuir também para o meio profissional e acadêmico, como: geração de novas pesquisas que englobem maior número de avaliados, outros modelos de atendimento (SAC, Cobrança, por exemplo) e análises entre outras agências do mesmo estado ou comparando com outras unidades de outros estados da federação.

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

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R. N. Estilo liderança e o desempenho dos liderados, 2014, 112 f. Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2014.

- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Full-range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.
- BASS, B. M.; Stogdill. **Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications**. 3. ed. New York: The Free Press, 1981, cap.1, p. 3-20.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- BRITO, F. S.; MAGALHÃES, M. O. Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 441–448, set. 2018.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- CALÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, artigo 7, p.121–135, Jan./Mar. 2015.
- CANÇADO, Vera, L. Desenvolvimento de competências de liderança global: líder à brasileira. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. de S. (Org.). **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 95-116.
- DIAS, M. A. M. J. Estilos de Liderança e desempenhos das equipes no setor público. 2014. 128 f. **Dissertação** (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.
- ECT. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Caderno do Aplicativo GCR - Operacionalização**. Brasília, 2000.
- ECT. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Caderno do Aplicativo PCCS/2008 - Gestão de Pessoas**. Brasília, 2016.
- ECT. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos>>. Acesso: em 27 fev. 2020.
- ETC. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Caderno do Aplicativo VIOPE - Operacionalização**. Brasília, 2017.
- GARCIA, F.; RUSSO, R. Leadership and Performance of the Software Development Team: Influence of the Type of Project Management. **Review of Business Management**, v. 21, n. 4, p. 970–1005, out. 2019.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAN, S.-H.; OH, E. G.; KANG, S. “PIL”. The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 41, n. 4, p. 519–533, 24 abr. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados gerais**. <<http://www.cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/municipio/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

KIRKBRIDE, P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Journal Industrial and Commercial Training**. v. 38 n. 1, p. 23 – 32. 2006.

MATOS, P. G. Estilos de liderança nas PME e sua influência no desempenho. 2012. **Dissertação**. Universidade da Beira Interior. p. 68.

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

ÖZARALLI, N. Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 6, p. 335-344, 2003.

PIEIDADE, Adrian Guido Silva, A influência da liderança no desempenho de atendentes em contactcenters, Salvador: UFBA, 2011. 170 f. **Dissertação** (mestrado profissional) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011. Disponível em <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/influencia-lideranca-desempenho-atendentes-contact-centers>. Acesso em: 24 fev. 2020.

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

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

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

SON, T. T.; PHONG, L. B.; LOAN, B. T. T. Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm’s Operational and Financial Performance. **SAGE Open**, v. 10, n. 2, p. 215824402092742, abr. 2020.

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

SULIMAN, A.; RAO, A. S.; ELEWA, T. CEO transformational leadership and top management team performance: study from GCC. **Measuring Business Excellence**, v. 23, n. 1, p. 63–79, 18 mar. 2019.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança** – Brasília, v. 19, n. 1, p. 18, 2016.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise

Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, ago. 2016.

UNICORREIOS, Universidade Correios. Disponível em: <<http://unicorreiosvirtual.correios.com.br/course/view.php?id=367>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. v. 3, n. 3. **Journal of Organizational Management**, 1990.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2010.