

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTILOS DE LIDERANÇA, ESTÁGIOS DE MATURIDADE E
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES – UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO.**

CARLOS CESAR DE OLIVEIRA

**SÃO PAULO
2009**

CARLOS CESAR DE OLIVEIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA, ESTÁGIOS DE MATURIDADE E
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES – UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof. Dra. Jouliana Jordan Nohara

**SÃO PAULO
2009**

FICHA CATALOGRÁFICA

Oliveira, Carlos Cesar de

Estilos de liderança, estágios de maturidade e desenvolvimento de equipes – um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro / Carlos Cesar de Oliveira. São Paulo: Uninove, 2009.

72 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas, 2009

I. Estilos de liderança – Tese 2. Equipes de alta performance – Tese I. Oliveira, Carlos Cesar de II. Universidade Nove de Julho III. Título

CDU 658

**ESTILOS DE LIDERANÇA, ESTÁGIOS DE MATURIDADE E
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES – UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO.**

POR

CARLOS CESAR DE OLIVEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas, sendo a Banca examinadora formada por:

Presidente: Profa. Jouliana Jordan Nohara, Dra – Orientador, Uninove

Membro: Prof. Osvaldo Elias Farah, Dr. - Uninove

Membro: Prof. Mario Sacomano Neto, Dra. - Unimep

São Paulo, 15 de outubro de 2009.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Professora Doutora Jouliana Jordan Nohara, pela disponibilidade, entusiasmo, paciência e perseverança na transmissão dos seus vastos conhecimentos.

Aos professores doutores Osvaldo Elias Farah e Mario Sacomano Neto, pela honra de tê-los participando da banca examinadora.

Aos professores de Mestrado por todas as contribuições e ensinamentos durante o período que passamos juntos.

A Professora Carol e ao saudoso Professor Daniel, que me aprovaram por ocasião das entrevistas para o início do mestrado.

Aos colegas do Mestrado, pelos constantes ensinamentos e pelos momentos alegres no período que estivemos juntos. Em especial ao Francisco Lourenço, ao Carlos Mora e ao Eduardo Ginesi.

Aos amigos Eduardo Antonio Benatti e Juan Charles Castro Pereira, pelo incentivo a continuidade dos estudos e pelas constantes provas de amizade.

A minha esposa Norma, pela compreensão nas horas de ausência e pelo amor dedicado.

Aos meus filhos Daniela e Junior, pela inspiração e constantes demonstrações de amor.

Aos meus saudosos pais, Aguinaldo e Maria de Lourdes, pelo amor extremo, exemplo e incentivo aos estudos.

RESUMO

A conceituação das equipes de trabalho como grupo de pessoas, com aptidões complementares que realizam tarefas interdependentes, compartilhando a responsabilidade pelos resultados superiores à soma dos desempenhos individuais, aponta para o imperativo da maior colaboração entre os membros da equipe. A criação de sinergia, esperada da ação das equipes, depende de uma liderança eficaz e da maturidade das equipes. Neste panorama, o objetivo do trabalho é avaliar os estilos de liderança e o grau de maturidade das equipes de uma Instituição financeira de grande porte. O estudo conta com pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, exploratória e a conformação de estudo de caso. Observação Direta e Análise de Conteúdo foram utilizados nas entrevistas semi-estruturadas. Para classificar as equipes quanto a sua maturidade utilizou-se o questionário Escala de Maturidade das Equipes. Amostra por conveniência envolveu vinte equipes com um total de 126 participantes. A identificação dos estilos de liderança, dos vinte líderes, contou com a aplicação de Questionário LASI – Estilo do Superior. Como resultado verificou-se que das vinte equipes estudadas treze possuem grau elevado de maturidade, identificadas com a denominação de equipe real e sete apresentaram nível intermediário de maturidade. A média da maturidade das equipes estudadas (3,87) é alta, possibilitando afirmar que a empresa possui equipes maduras. Nesse sentido, a pesquisa comprovou a presença das condições descritas por Katzenback e Smith (1994) para caracterizar uma equipe de trabalho. Quanto ao estilo de liderança identificou-se que oito dos líderes de equipe apresentaram estilo classificado como E-1 Determinar (tarefa alta e relacionamento baixo), sete classificados como E -2 Persuadir (tarefa alta e relacionamento alto), cinco com estilo E – 3 Compartilhar (relacionamento alto e tarefa baixa) e nenhum apresentou o estilo E – 4 Delegar (relacionamento baixo e tarefa baixa). O estudo evidenciou a possibilidade de melhora para a escolha do líder com estilo adequado ao estágio de maturidade de cada equipe.

Palavras-chave: Equipes de Alta Performance; Estágios de Maturidade das Equipes; Estilos de Liderança.

ABSTRACT

The conceptualization of work teams as groups of people with complementary skills that carry interdependent tasks out, hence sharing the responsibility for superior results for the sum of the individual performance points to the imperative of a greater collaboration among team members. The creation of synergy, as expected from the action of teams, depends on efficacious leadership, and maturity of teams. In view of this, the goal is to assess leadership styles and the degree of maturity of teams in a big financial Institution. The study counts with research of a qualitative and quantitative, exploratory nature and the conformance of the case study. Direct Observation and content analysis were used in semi-structured interviews. To rate the teams as to their maturity used the questionnaire **Teams' Scale of Maturity**. The sample per convenience involved twenty teams with an overall of 126 participants. The identification of leadership styles in the twenty leaders used the **LASI Questionnaire – Style of the Superior**. As a result, it was verified that thirteen out of the twenty teams studied have a high level of maturity, which were identified with the denomination of real teams, and seven showed intermediate levels of maturity. The median of studied teams (3.87) is high, thus enabling the assertion that the company has mature teams. In this sense, the research proved the presence of conditions described by Katzenback and Smith (1994) to characterize a work team. As for the leadership style it was seen that eight leaders in the teams had a style classified as E-1 Determine (high task and low relation), seven were classified as E -2 Persuade (high task and high relation), five had style E – 3 Share (high relation and low task) and none showed style E – 4 Delegate (low relation and low task). The study evinced the possibility to improve the choice of leader with style that is adequate for the stage of maturity of each team.

Keywords: High Performance Teams; Leadership Styles; Team's Maturity Stages.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Curva de Desempenho das Equipes	23
Figura 2 – O Novo Grid Gerencial	34
Figura 3 – Estilos de Liderança	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os Dez Compromissos da Liderança	30
Quadro 2 - Estilo do Líder	53
Quadro 3 – Médias da Escala de Maturidade das Equipes	54
Quadro 4 – Distribuição das Equipes por Número de Membros	55
Quadro 5 - Médias das Escalas de Maturidade das Equipes e Estilos dos Líderes	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de Tabulação da Escala de Maturidade das Equipes	49
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Considerações Preliminares	12
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativas Para o Estudo do Tema	16
1.3.1 Motivos de Ordem Teórica	16
1.3.2 Motivos de Ordem Prática	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Equipes	18
2.1.1 A Escola Clássica	18
2.1.2 A Escola Sociotécnica	19
2.1.3 O Ohnoísmo	20
2.1.4 Mudanças a partir dos Anos 90	21
2.1.5 Equipes e Grupos de Trabalho – Conceitos e Diferenças	21
2.1.6 Os Estágios das Equipes	22
2.1.7 Tamanho da Equipe	24
2.1.8 Fases de Formação das Equipes	25
2.1.9 Porque Equipes nem Sempre Funcionam?	27
2.2 Liderança	28
2.2.1 Tendência dos Traços	31
2.2.2 Tendência Comportamental	31
2.2.3 A Grade Gerencial de Blake e Mouton	33
2.2.4 Tendências Contingenciais	34
2.2.5 Abordagem da Liderança Carismática	35
2.2.6 Liderança Transformacional x Transacional	35
2.2.7 Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	37
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	41
3.1 Conceitos	41
3.2 Descrição do Estudo de Caso	43
3.2.1. Sobre o Estudo de Caso	43
3.2.2 A Instituição Financeira Estudada	44
3.2.3 Procedimentos Metodológicos	46
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	52

4.1 Estilos de Liderança – LASI – Estilo do superior	52
4.2 Escalas de Maturidade das Equipes	53
4.3 Desempenho das Equipes.....	54
4.4 Tamanho das Equipes	55
4.5 Entrevistas	55
4.6 Estilos de Liderança e Estágio de Maturidade das Equipes	58
5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..	61
REFERÊNCIAS	62
ANEXO I – Questionário LASI	66
ANEXO II - Escala de Maturidade das Equipes	69
ANEXO III – Roteiro de Entrevista	71

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas as considerações preliminares, problema de pesquisa, objetivos geral e secundários e justificativas para o estudo do tema.

1.1 Considerações Preliminares

O trabalho em equipes é uma realidade nas empresas. Devido ao aumento da competitividade, a globalização e necessidades crescentes, as empresas tiveram que se adequar à nova economia. Os ganhos fáceis com a correção monetária, os ganhos com estoques, os quadros excessivos de pessoal, a baixa preocupação com custos ficaram para trás. A globalização, que trouxe empresas com sede em outros países para competir em nosso mercado, abriu, também, o mercado de diversos outros países. É um mundo novo, cheio de ameaças e oportunidades!

Empresas tradicionais brasileiras, de grande porte, conhecidas, não sobreviveram; outras cresceram. Surgem novas empresas, que rapidamente chegam aos primeiros lugares de seu setor. A terceirização ganha força, o direcionamento para a atividade principal mostra a verdadeira vocação das empresas. Os estoques praticamente são eliminados, as empresas buscam parceiros que os atendam prontamente eliminando custos desnecessários.

Desaparecem enormes departamentos nas empresas, responsáveis pelas atividades burocráticas e de controle. O que pode ser reduzido é feito rapidamente. As empresas se tornam mais eficientes e competitivas para sobreviver.

Para Munk (1999), o uso de equipes nas organizações pode romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, agilizando as comunicações, melhorando a coordenação, integração e impondo um tempo mais rápido de reação. As equipes se constituem num poderoso mecanismo de integração dentro das estruturas das empresas. Geram mais envolvimento social, mais participação, mais compromisso e, conseqüentemente, maior motivação.

Segundo Carvalho Junior (2006), a liderança é um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em estratégias organizacionais. A globalização e o, constante, desenvolvimento da tecnologia da informação têm modificado o mercado. Diante

destas mudanças no ambiente empresarial nota-se impacto direto sobre os perfis dos líderes nas organizações e a complexidade deste assunto.

Os quadros de pessoal são cada vez menores e as responsabilidades maiores. É preciso mais eficiência. As pessoas passam a exercer várias funções nas empresas; desaparecem níveis intermediários de chefia, os funcionários de base passam a ser mais ouvidos e, por consequência, são mais expostos.

Para Ferreira (2006), as empresas necessitam de um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir com seus objetivos, daí buscam funcionários mais comprometidos, que vejam seu trabalho como desafio a ser alcançado e busquem melhores resultados para a organização.

As áreas de recrutamento e seleção rapidamente ajustam os perfis ideais dos funcionários desejados, são criados programas de treinamento, avaliações de desempenho e potencial, reduzem-se os níveis hierárquicos, aproximando a alta direção dos funcionários da base, visando obter sugestões, identificar talentos, eliminar gerentes inadequados. As empresas buscam reter os melhores funcionários.

Silva (2006) afirma que os recursos que as organizações competitivas possuem, atualmente, é o talento. O capital é acessível a todas que têm idéias e bons projetos; estratégias são transparentes e podem ser copiadas, porém uma pessoa talentosa é o mais nobre recurso de vantagem competitiva que as empresas contam e contarão no futuro.

O líder passa a ser uma das respostas às necessidades das empresas. São inúmeros os casos em que apenas a mudança de uma pessoa altera completamente a empresa. A coragem, perseverança, capacidade de trabalhar em equipe, a certeza de que somente a mudança é permanente, a busca pelo conhecimento, o desprendimento pela hierarquia a capacidade de motivar pequenas ou grandes equipes torna o líder imprescindível.

Entretanto, liderar é tarefa complexa, difícil e dinâmica. Em várias outras empresas, encontramos gerentes ocupando posições importantes, mas despreparados para o momento em que vivemos. Os resultados de curto prazo os sustentam, são vistos pelos superiores como medianos e vão se perpetuando na função.

Em inúmeras empresas, cargos de gerência foram ocupados por funcionários que eram excelentes técnicos na sua área. O ótimo engenheiro virou gerente de sua área na metalúrgica, o excelente gerente de contas virou gerente geral da agência bancária, o ótimo vendedor foi promovido a gerente de vendas, etc.

Algumas destas pessoas, por anos e anos, tiveram seu desempenho elogiado e foram promovidas, por serem excelentes técnicos, mas não tiveram preparo para lidar com pessoas, entender situações de risco e de mudanças.

As empresas são, na maior parte, dirigidas por tecnocratas. Estas pessoas vêem a organização como se fosse uma máquina, algo que pode ser projetado, medido e controlado – em outras palavras, gerenciado. Isto funcionou bem para nós no passado, quando nossas empresas produziam tipicamente equipamentos eficientes de um ou outro tipo. No futuro, entretanto, podemos ver que as organizações serão bem diferentes, muito mais semelhantes a redes do que a máquinas. Percebemos isso de forma racional, mas nossos corações ainda estão presos às máquinas. Se não pudermos mudar nosso pensamento e nosso discurso sobre as empresas, tropeçaremos e cairemos (HANDY, 2001, p. 29).

Não é segredo que muitas organizações americanas contemporâneas enfrentam dificuldades. O problema não é tanto de fábricas obsoletas, tecnologias antiquadas ou trabalhadores preguiçosos, mas sim de práticas ultrapassadas de liderança. Nossos métodos gerenciais, outrora exaltados, estão sendo cada vez mais criticados (BRADFORD; COHEN, 1985, p. 1):

Mas, se as empresas valorizam e buscam os líderes ideais, por que muitos dos atuais líderes resistem às mudanças, perpetuando modelos e estilos de liderança que já não atendem às necessidades atuais das empresas?

Henderson (1968) afirma que o sucesso no passado sempre se torna cultuado no presente, pela super avaliação das políticas e atitudes que conduziram àquele sucesso. Se o ambiente não se alterasse, essas crenças (cultura da empresa) seriam benéficas à estabilidade da empresa, mas tanto o ambiente quanto comportamento competitivo não são estáveis. A cultura não se adapta facilmente às mudanças e isso significa que a organização torna-se prisioneira do seu próprio sucesso no passado.

Abrahanson (2006) descreve o que chama de síndrome da mudança repetitiva que é um mal de evolução rápida, que acomete inúmeras empresas atualmente. Os sintomas são a sobrecarga de iniciativa, caos decorrente de mudanças e cinismo, desgaste e ansiedade disseminados entre os funcionários. Resultados: as intermináveis marés de mudança não só causam sofrimento em praticamente todos os níveis da empresa, tornam a mudança organizacional mais difícil de administrar, mais cara de implementar e aumentam as probabilidades de fracasso, como interferem nas rotinas operacionais, voltando o foco da empresa ao seu interior, para o gerenciamento da mudança, em vez de para fora, para os consumidores, para quem essas mudanças devem atender.

Drucker (2001) e Katzenback e Smith(1994) e afirmam que o termo equipe muitas vezes é utilizado para descrever grupos de trabalho. Afirmam, ainda, que a existência de equipes de trabalho nas empresas é, surpreendentemente, rara.

Muitas empresas já identificaram a necessidade de implementação de equipes como parte de sua estratégia empresarial, mas esbarram em modelos mais rígidos de liderança.

Por outro lado o simples desejo de trabalhar com equipes não é suficiente para direcionar as empresas para tanto. É necessário um esforço da alta direção apoiando e criando condições para que elas funcionem. O trabalho em equipe tem que fazer parte da estratégia da empresa.

Ainda são escassos os trabalhos científicos brasileiros sobre equipes. Os casos existentes, ainda, guardam grande concentração na Indústria. Como demonstrado na revisão da literatura, o uso de equipes ganha força com a Revolução Industrial, seguindo da Escola Clássica até os modelos mais atuais, quase sempre com estudos feitos em Indústrias. Os estudos em empresas de serviço, como as Instituições Financeiras, são ainda mais raros.

Realizou-se estudo em uma empresa, de grande porte, do setor financeiro, para identificar a existência de equipes, classificando-as quanto ao grau de maturidade e desempenho e, ainda, avaliar os estilos de liderança destas equipes. Trata-se de um dos maiores conglomerados financeiros do país, com forte atuação no varejo bancário, com centenas de agências. A empresa permitiu a pesquisa com a condição que a identidade da empresa fosse preservada.

Com este contexto pode-se delimitar o problema de pesquisa: **Qual é o estilo de liderança e qual é o grau de maturidade e desenvolvimento das equipes de uma empresa que utilize equipes como parte de sua estrutura organizacional?**

Assim, levantamos as seguintes questões de pesquisa:

1.2 Objetivos

Objetivo geral:

Avaliar os estilos de liderança, o grau de maturidade e desempenho das equipes de uma empresa que utilize as equipes como parte de sua estrutura organizacional.

Objetivos específicos:

- a) Identificar a existência de equipes na empresa, verificar seu grau de maturidade e o estágio de desenvolvimento das equipes estudadas.
- b) Identificar os estilos de liderança nas equipes estudadas.

1.3 Justificativas Para o Estudo do Tema

A necessidade de maior colaboração entre os funcionários e a necessidade de obtenção de melhores resultados operacionais, motiva as empresas a buscar o trabalho em equipe. Este termo é frequentemente utilizado em conversas, palestras, na literatura e em treinamentos. Com isso inúmeras empresas empregam técnicas de desenvolvimento de lideranças ou desenvolvimento e trabalho em equipes através de livros texto ou consultorias.

Como consequência negativa da proliferação de textos e estudos não-científicos, há um crescimento das estratégias desenhadas para ajudar equipes a melhorarem seu desempenho, sem nenhum suporte científico, e a consequente descrença na genuinidade e eficácia das práticas de formação de equipes. Talvez por essa razão muitas empresas falhem na implementação de equipes efetivas e produtivas (BEJARANO, 2006, p. 22).

1.3.1 Motivos de Ordem Teórica

Os estudos sobre estilos de liderança iniciaram no início do século XX, partindo dos estilos hierárquicos mais rígidos.

Bejarano (2006) identificou em pesquisa a periódicos Qualis A e B e em Teses e Dissertações que, até 2005, a existência de mais de 300 trabalhos com o termo *time*, mas estes trabalhos apenas se referiam ao termo marginalmente (na verdade estudavam outro assunto), ou para sinônimo de grupo de trabalho e apenas 22 (vinte e dois) trabalhos que tratavam do tema. Ainda segundo o autor a maioria dos trabalhos é recente, posteriores a 2000.

A grande maioria dos estudos científicos brasileiros sobre Equipes foi realizado em Indústrias. A presente pesquisa foi realizada em uma Instituição Financeira, classificada no ramo de serviços.

1.3.2 Motivos de Ordem Prática

Entender como funcionam as equipes de trabalho e qual o estilo de liderança empregado pode ajudar a inúmeras empresas a identificar formas mais produtivas e lucrativas de atingir os objetivos traçados.

As condições de mercado estão cada vez mais difíceis, as margens de lucro mais estreitas e, portanto, a existência de alternativas em relação às formas usuais de trabalho em equipe, bem como a escolha do estilo de liderança que melhor se adapte às equipes, certamente, trará um diferencial em relação à grande maioria das empresas.

Empresas com melhores resultados financeiros e com gestão adequada, não só sobrevivem como se tornam alvo de pessoas que buscam empresas melhores para trabalhar. A rigor estas pessoas viriam a contribuir ainda mais para a empresa, num círculo virtuoso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura sobre as principais variáveis incluídas nesta pesquisa, ou seja, estilos de liderança e equipes.

2.1 Equipes

A Revolução Industrial provocou fortes mudanças na forma de produzir bens, saindo da manufatura artesanal para oficinas e, posteriormente, para as fábricas mecanizadas. A burguesia buscou aumentar os lucros, acelerando e aumentando a produção. Entretanto isso não significou a melhora nas condições de trabalho e remuneração dos trabalhadores. No início não havia direitos trabalhistas e os empregados trabalhavam por salários irrisórios, sujeitando-se até a castigos físicos.

Com o passar dos anos houve melhora nas condições dos trabalhadores, mas o excesso de mão de obra e a baixa especialização favoreceram a proliferação de empresas com hierarquias rígidas, a divisão do trabalho em postos e o elevado controle dos subordinados.

2.1.1 A Escola Clássica

As idéias de Frederick Taylor, adotadas e expandidas por Henry Ford eram baseadas no trabalho individual. O trabalho em grupo não era recomendado, pois a produtividade do trabalho do grupo seria, invariavelmente, ditada pelo trabalhador mais lento do grupo.

Taylor acreditava que os trabalhadores eram naturalmente indolentes e, portanto, era fundamental a existência de gerência para controlar todo o processo de produção e, também, os trabalhadores (BEJARANO, 2006, p. 25).

A abordagem clássica, baseada no posto de trabalho e na alocação fixa de um trabalhador a cada posto, considera a produtividade global como o resultado da somatória das produtividades individuais, obtidas em cada posto de trabalho (MARX, 1998, p. 24).

A Escola de Relações Humanas surge nos anos 30, nos Estados Unidos, com Maslow, Argyris e Herzberg, dentre outros. Esta escola procurou minimizar os conflitos ocorridos nos primeiros anos da difusão do fordismo-taylorismo. A maior parte destes autores entendia que cabia a gerência gerar iniciativas para aumentar a motivação dos operários e equacionar a produtividade das empresas (MARX, 1998, p. 25).

2.1.2 A Escola Sociotécnica

A Escola Sociotécnica representa uma alternativa ao modelo Clássico e a Escola de Relações Humanas. Pesquisadores reunidos no Tavistock Institute de Londres testaram, avaliaram e re-avaliaram casos de aplicação prática, pioneiros, em diversas empresas norueguesas, nas minas de carvão de Durham, Inglaterra em 1949 e em uma empresa têxtil de Ahmedabad, na Índia em 1952 (MARX, 1998, p. 26).

Ainda segundo Marx (1998), o crescente descontentamento dos trabalhadores em vários casos de implantação de princípios e práticas fordistas-tayloristas, seja através da elevação da rotatividade voluntária, faltas crescentes e doenças profissionais e, também, com o início da base automatizada, tipo fixa, em vários sistemas de produção, trouxe conseqüências sobre a natureza do trabalho humano e volumes produzidos.

Quanto mais automatizado for um processo, menor será a interferência direta do trabalhador sobre ele e, por conseqüência, menor a necessidade ou possibilidade de controle taylorista sobre esta interferência. Portanto uma solução sociotécnica é aquela em que “uma unidade produtiva não requer supervisão externa e tampouco controle externo de suas atividades internas” (TRIST, 1981, p. 35).

Assim, surge o conceito de trabalho em grupo e, em particular, o de grupos semi-autônomos:

Quando um grupo assume a responsabilidade completa pela produção de um produto ou linha de produtos. Este grupo não deve possuir tarefas fixas predeterminadas para cada componente e a supervisão não deve interferir na maneira pela qual o grupo se auto-atribui as tarefas. Cabe à supervisão a função de servir como elo de ligação entre cada grupo e o seu meio externo (HERBST, 1974, p. 58).

O período pós segunda guerra até final dos anos 80, de grande evolução dos lucros nos países capitalistas, deixaram para segundo plano as preocupações em buscar alternativas

diferentes daquelas existentes na escola clássica, para melhorar o desempenho, considerado excelente, das empresas. Somente a partir de meados dos anos 80 há um movimento de recuperação dos princípios sociotécnicos. As empresas pressionadas pela necessidade de repensar as bases de produção e trabalho buscam, seja pela introdução de grupos semi-autônomos, seja conduzindo mudanças organizacionais, novos padrões e formas de atuação. (MARX, 1998, p. 29).

Segundo Marx (1998, p. 29), “o ambiente de crise mais profunda – que envolve a busca da sobrevivência em um ambiente competitivo em que flexibilidade, custos, qualidade e tempo são fatores competitivos de grande importância – parece estar contribuindo para que isso ocorra”.

2.1.3 O Ohnoísmo

Com origem na reconstrução industrial do pós-segunda guerra mundial no Japão, o Ohnoísmo é uma proposta que enfatiza a lógica de produção em massa, reduzindo os custos unitários dos produtos via ganho de escala. A redução dos custos é condição fundamental deste enfoque.

Os esforços devem ser orientados para produção com menor número possível de trabalhadores, via utilização de trabalho cooperativo e em grupos, além do uso intensivo de estudo de tempos e movimentos para racionalização do trabalho (MARX, 1998, p, 30).

Além de redução de custos o trabalho em grupo, segundo Ohno (1990), permite que, via revezamentos e trocas de postos de trabalho, os trabalhadores ganhem estímulos psicológicos para satisfação de suas necessidades, diferente do existente na escola clássica. A flexibilidade de alocação dos trabalhadores aos postos de trabalho é uma das preocupações básicas do modelo.

O modelo diferencia-se da escola clássica por valorizar os resultados de linhas ou plantas e não o resultado individual em posto específico, os estudos de tempos e movimentos continuam sendo coordenados pela gerência, mas os resultados são divulgados e há envolvimento de todos os participantes para melhora do desempenho final. A busca de um modelo coerente entre estratégia, estrutura, organização e gestão de recursos humanos e ocorre um alargamento dos níveis e aumento das responsabilidades do trabalhador (MARX, 1998, p. 32-33).

2.1.4 Mudanças a partir dos Anos 90

Com o questionamento, cada vez mais presente, da escola clássica, e com o ambiente econômico bastante diferente do que em meados do século XX, as empresas buscam introduzir trabalhos em grupo em suas estruturas, mas têm de escolher entre grupos da escola Ohno ou grupos semi-autônomos.

Marx (1998) afirma que as organizações flexíveis, que utilizam autonomia e competência de seus colaboradores diretos:

- a) dotam os grupos semi-autônomos de ferramentas de gestão e administração por objetivos norteando a busca de missões. Os trabalhadores discutem e definem objetivos compartilhados, buscando as melhores opções estratégicas;
- b) Há a diminuição da hierarquia, não pela simples redução de cargos, mas pela necessidade e consequência do aumento da autonomia e iniciativa dos trabalhadores;
- c) Ocorre definição detalhada dos papéis de todos profissionais, permitindo a integração de todas as dimensões de sua profissão;
- d) Os grupos são introduzidos em meio a mudanças amplas em toda organização.

O autor também alerta para as dificuldades de implantação dos grupos semi-autônomos:

- a) Concentrar esforços no curto prazo, dificultando a inserção dos trabalhadores nas atividades de inovação;
- b) apesar das competências necessárias de cada colaborador possam estar explicitadas, podem não estar suficientemente claras, como podem ser adquiridas e qual o processo de evolução por meio delas;
- c) ausência de coerência entre a organização e os grupos semi-autônomos.

2.1.5 Equipes e Grupos de Trabalho – Conceitos e Diferenças

De acordo com Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000, p. 140), “considera-se equipe um agrupamento de trabalhadores com diferentes responsabilidades funcionais, com objetivos estabelecidos, certa autonomia decisória e multi-funcionalidade dos postos de trabalho”. A definição é bastante similar a de Katzenbach e Smith (1994) que definem equipe como um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados, apresentando desempenho incremental à soma dos resultados de cada participante.

Ainda segundo Katzenbach e Smith (1994), não há uma visão clara do que seja equipe e, principalmente, da diferença entre equipes e grupos de trabalho. Aqueles autores estudaram centenas de equipes e identificaram uma visão turva e incompleta do assunto. Os grupos de trabalho são grupos onde os membros primariamente dividem informações e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor desenvolver suas tarefas na área de sua responsabilidade, sem necessidade de apresentar um desempenho incremental à soma dos resultados de cada participante (BEJARANO, 2006, p. 34).

2.1.6 Os Estágios das Equipes

Katzenbach e Smith (1994) classificam os grupos de acordo com a necessidade de trabalho, maturidade da equipe e desempenho:

- **Grupo de Trabalho** – Nesta etapa não há produto de trabalho coletivo e não existe responsabilidade entre os membros. Cada participante interage com outros para buscar melhores práticas e tomar decisões que melhorem seu desempenho individual. Inexiste a necessidade de desempenho incremental, condição básica para formação de uma equipe.

- **Pseudo-equipe** – Nesta etapa o grupo pode ter a necessidade de desempenho incremental, mas não há um desempenho coletivo que justifique. A contribuição é ainda menor que dos grupos de trabalho e, sem o comprometimento do grupo e sinergia, os desempenhos individuais se perdem pela ausência de objetivos para o grupo.

- **Equipe potencial** – Estas são as equipes que mais encontramos nas empresas. São grupos que tem necessidade de um desempenho incremental, mas ainda com dificuldades em definir, com clareza, os objetivos e resultados que esperam atingir. São equipes em formação, em esforço e disciplina, mas ainda insuficientes para atingir a responsabilidade coletiva.
- **Equipe real** – Composta por um número relativamente pequeno de participantes, conhecimentos e habilidades complementares, comprometidos com metas, abordagens e propósitos comuns e, ainda, coletivamente e mutuamente responsáveis.
- **Equipe de alta performance** – Os membros são profundamente e completamente comprometidos com a meta da equipe e com o crescimento e sucesso de cada um dos participantes da equipe. Satisfaz a todas as condições da equipe real. É raro encontrar equipes de alta performance nas empresas. Apresenta resultados consistentemente superiores dos apresentados pelas demais equipes em situações similares.

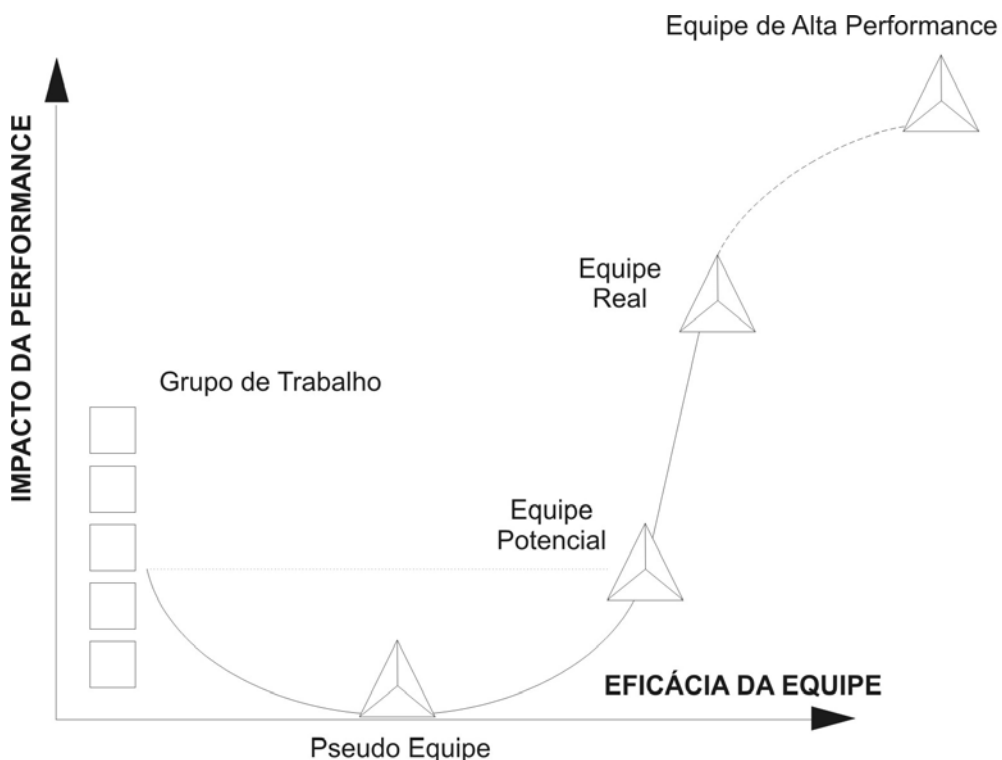


Figura 1 - Curva de Desempenho das Equipes
 Fonte: Katzenbach e Smith (1994)

Assim, somente observando a curva de desempenho das equipes, caso não haja necessidade de desempenho incremental, que justifique a formação de equipes, a alternativa de grupos de trabalho ou trabalhos individuais é a solução mais adequada.

Parker (1995) assim define as equipes:

- **Equipe funcional** – é o que encontramos nas empresas, um departamento, com um gestor (que tem o poder e responsabilidade pelas decisões) e seus subordinados. Esta classificação muito se assemelha com os grupos de trabalho de Katzenbach e Smith (1994).

- **Equipes auto-gerenciáveis** – possuem autonomia para gerenciar todo processo de trabalho e assumem responsabilidade total pelos atos da equipe.

- **Equipes inter-funcionais ou multidisciplinares** – constituídas de funcionários de áreas diferentes com níveis hierárquicos, também, diferentes. Compartilham esforços para alcançar metas e objetivos definidos.

Assim a equipe funcional de Parker (1995) classifica-se melhor dentro da terminologia de grupos de trabalho de Katzenbach e Smith (1994), com as pessoas realizando trabalho em paralelo, mas não interdependentes.

A equipe auto-gerenciável é uma equipe que atingiu nível de **maturidade** ideal, podendo assumir a gerência de seus próprios processos, equivalente ao que Katzenbach e Smith (1994) classificaram a equipe real ou de alto desempenho.

Este trabalho adotará a tipologia de Katzenbach e Smith (1994), pela importante possibilidade de distinguir, via grau de maturidade e desempenho, os grupos de trabalho ou pseudo-equipes ou, ainda, equipes de alta performance.

2.1.7 Tamanho da Equipe

Katzenbach e Smith (1994) afirmam que o número ideal de participantes deve limitar-se a 10, pois em grupos menores a possibilidade de obtenção de consenso é maior e, também, é possível trabalhar as diferenças individuais. Este é o mesmo número proposto por Robbins (1999) que justifica o número máximo para evitar formação de sub-equipes.

Archer (1996) sugere um intervalo entre o mínimo de cinco, para evitar que um membro assuma o controle do grupo impondo sua opinião aos demais, e o máximo de 15, neste caso funcionando como um teto para evitar administrar grupos muito grandes, possibilidades de dispersão, conversas paralelas, etc.

2.1.8 Fases de Formação das Equipes

Boyett e Boyett (1999) classificam os estágios de formação de equipes em quatro etapas, a seguir:

- **Formação:** como o próprio nome indica, é a primeira fase da formação de equipes. Os membros estão se conhecendo, entendendo a melhor forma de lidar uns com outros. Ansiedade e insegurança imperam! Nesta fase o líder, normalmente, direciona o trabalho de todos.
- **Tormenta ou confusão:** como o próprio nome indica, nesta etapa começam a surgir os pequenos conflitos, tentativa de ocupação de espaços e até alguma hostilidade entre membros é observada. O líder, nesta etapa, tem que manter a ordem, evitar que as hostilidades ultrapassem limites definidos. Deve, ainda, sugerir caminhos e procedimentos para a equipe.
- **Aquiescência ou normatização:** nesta etapa os membros se alinham e ocupam seus espaços. A equipe começa a ganhar corpo, informações são trocadas mais livremente. A cooperação entre os membros passa a ser bastante observada e o compartilhamento de informações e tentativas de transferir experiências e informações é evidente. Apesar de mostrar grande evolução frente às duas etapas anteriores a equipe ainda não está focada em resultados adicionais, ou seja, ainda não está completa.
- **Realização ou desempenho:** é o ápice! Os resultados são alcançados e superados, os membros encontram motivação na participação na equipe. Cada resultado obtido, cada meta superada é vista como motivação para novos desafios. O relacionamento entre os membros é sadio, com busca no crescimento de cada membro, com respeito e entusiasmo.

Os autores afirmam que uma equipe pode levar até 18 meses para sair da etapa de formação e chegar à fase de desempenho e, ainda, que o caminho poderá ser bastante difícil.

Tuckam (1999) propõe cinco etapas para a evolução da formação de equipes:

- **Formação:** nesta etapa o líder é responsável em direcionar o grupo, buscando comprometimento de delimitando o trabalho da equipe. Os membros estão se conhecendo, procurando obter espaço na equipe, tomando conhecimento dos motivos da formação da equipe. Há insegurança!

- **Tumulto:** Como o nome indica, à medida que os membros se conhecem e entendem os objetivos da equipe, aparecem os primeiros conflitos, busca de alianças membro a membro, disputa por espaço, tentativa de um ou outro participante em ser mais ouvido, resistência à opinião de outros. O líder, nesta etapa, deve estimular a criatividade, incentivar o relacionamento entre os membros, buscar o gerenciamento de conflitos com base no respeito-mútuo.

- **Normalidade:** passada a etapa de disputas pessoais, os membros vão conhecendo mais uns aos outros, e passam a dar mais valor às realizações do trabalho em equipe do que as vaidades pessoais. A diferença entre os membros é aceita e o consenso e colaboração são observados com frequência! O líder, nesta etapa, reafirma objetivos, incentiva a comunicação, relembra valores e avalia se as metas vêm sendo alcançadas.

- **Desempenho:** nesta fase a comunicação se torna franca, aberta, continua. Os membros da equipe buscam superar os objetivos traçados inicialmente e vibram a cada conquista. O grupo ganha força e supera o individualismo. Os resultados fluem com naturalidade. O líder, nesta etapa, passa a se preocupar com a visão de longo prazo e tem papel de mentor.

- **Fechamento:** esta etapa acontece em equipes criadas para realização de projeto específico, com duração e objetivos pré-definidos. O líder, neste caso, faz a verificação se todos objetivos foram alcançados e **fecha** a equipe.

Verifica-se que as etapas, segundo Boyett e Boyett (1999) e Tuckam (1999) são bastante semelhantes, sendo que este último acrescenta a etapa de **fechamento**.

Segundo os autores o tempo entre a etapa inicial e a final pode levar até 18 meses, ser bastante espinhosa e, ainda, não é condição que todas as equipes passem por todas as etapas descritas.

2.1.9 Porque Equipes nem Sempre Funcionam?

O objetivo fundamental de se formar uma equipe é a obtenção de resultados incrementais a simples soma de resultados individuais, mesmo que estes sejam ótimos. Mas como já vimos nas etapas de formação de equipes isso não é obtido facilmente e há alguns fatores que dificultam a obtenção de equipes de alta performance. Nem sempre reunir os maiores talentos individuais transformará este grupo em uma equipe.

Katzenbach e Smith (1994) descrevem quatro situações onde o individualismo pode prejudicar a formação de uma equipe:

- **Falta de convicção:** Algumas pessoas acreditam que a melhor forma de obter os resultados é através do trabalho individual. Acreditam que o tempo perdido na formação da equipe, definição de papéis, conhecimento dos participantes, perda de vaidades, conhecimento e confiança no papel e desempenho de cada participante é muito grande e a simples divisão do trabalho seria mais produtivo. Normalmente estas pessoas verbalizam a grande perda de tempo com reuniões improdutivas e distância do foco!
- **Desconforto pessoal:** há pessoas que não gostam, simplesmente, de trabalhar em equipe. Preferem o trabalho individual e se sentem desconfortáveis quando tem que participar de grupos ou equipes.
- **Nossa sociedade valoriza os desempenhos individuais.** Os exemplos de conquista no esporte, religião, política ou mesmo profissional são, quase sempre, de indivíduos. Há uma busca por virtudes e defeitos individuais.
- **Ausência de preocupação com trabalho em equipes pelas empresas:** Diversas empresas não têm conhecimento ou não direcionam esforços para implementação de equipes. As equipes são criadas, mas não há uma valorização da empresa para o trabalho em equipes. Os

resultados individuais continuam a ser valorizados e os sinais de que as equipes não são, de fato, estratégicas para a empresa, são observados por todos.

Belbin (1981) descreve motivos para o insucesso de equipes como membros em debate destrutivo, buscando alianças veladas contra os objetivos maiores da equipe, decisões simples excessivamente analíticas e detalhadas, continuidade do trabalho de forma individual gerando a simples soma do desempenho individual de cada membro (ausência de desempenho incremental) e ausência de conflitos e debates entre os participantes, gerando o falso relacionamento.

2.2 Liderança

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que outras pessoas afetam os atos deles (BASS, 1990, p. 19-20).

O estudo da liderança no campo do comportamento organizacional analisa o líder dentro das organizações e, assim, a grande maioria dos estudos volta-se para a função gerencial.

Torres (1999, p. 11) utiliza o termo práticas de liderança como sinônimo de práticas gerenciais. Explica que alguns estudiosos consideram que o gerenciamento se refere as atividades designadas para produzir consistência, enquanto que liderança se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo para realização de objetivos previamente estabelecidos. Em seu trabalho segue a recomendação de Nahavandi de que “[...] qualquer gerente que orienta um grupo em torno da realização de objetivos pode ser considerado um líder. Os dois conceitos podem ser utilizados alternadamente” (TORRES, 1999, p. 11).

Um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.[...] usamos o termo “gerente” em vez de “líder”. No entanto, praticamente tudo se aplica tanto ao líder quanto ao gerente (REDDIN, 1970, p. 23).

[...] aquilo que a liderança deveria ser depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados ao líder. Uma razão para que existam tantas teorias sobre liderança é que diferentes pesquisadores direcionam o foco para elementos diferentes (SCHEIN, 2001, p. 82).

Segundo Beckard, Goldsmith e Hesselbein (2001, p. 141), “um primeiro princípio de liderança é que esta é uma relação entre um líder e seguidores. Sem seguidores não há o que liderar. Um segundo princípio é que líderes eficazes não só estão a par, como gerenciam conscientemente a dinâmica desta liderança”.

Nos frágeis anos que vemos pela frente, os habituais referenciais, indicadores e marcos mudarão tão rápida e explosivamente como as horas, mas haverá uma constante no centro do vértice: o líder. O líder não será apenas aquele que aprendeu as lições de como fazer, com fileiras de procedimentos e ferramentas que se dissolvem nas estrondosas mudanças à frente. O líder de hoje e do futuro será voltado em como ser – como desenvolver qualidade, caráter, mentalidade, valores, princípios e coragem (HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 2001, p. 138)

Assim, o líder tem atuação voltada para as pessoas que são a parte mais importante da empresa. Sabem e demonstram essa filosofia com atos, palavras, registros e relacionamentos. A hierarquia para ele é coisa do passado; envolvendo várias outras pessoas, o líder cria uma nova e eficiente estrutura.

A visão de futuro da empresa é divulgada pelo líder de forma empolgante, vibrante, de fato contagiando a todos no sentido de construir uma nova empresa, bem mais abrangente. O trabalho de coordenação motiva toda a equipe, gerando energia positiva, transformando o local de trabalho onde todos podem participar expressar suas opiniões, sugerir, criar, encontrando muito mais que a simples realização da tarefa, encontrar de fato sentido no seu trabalho enquanto buscam atingir os objetivos propostos (HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 2001, p. 138).

Schein (2001) observa que a liderança passa por fases. Muito se fala da visão, mas pouco sobre a energia necessária quando uma empresa está em formação. O líder é aí um animador! Quando a empresa está em condições de sobreviver, as crenças, os valores e as premissas maiores do líder são transmitidas aos subordinados. Nessa fase, o líder é um construtor. À medida que a taxa de mudança aumenta os líderes precisam agir como agentes de mudança, não apenas aprendendo, mas, também, desaprendendo o que não é mais útil a organização.

Work (2001) caracteriza os líderes como pessoas que inspiram confiança, acabam com o desespero, lutam contra o medo, iniciam ações produtivas e positivas, definem as metas e pintam brilhantes manhãs.

Bardwick (2001) afirma que os líderes conduzem mudanças. Quando as pessoas estão seguras, tranquilas, querem manter o *status quo*, não precisam de um líder, precisam de gerência em tempo de paz. Como o mundo mudou, e a mudança veio para ficar, a zona de conforto está sendo substituída pelo perigo interminável. Assim os líderes precisam aprender a agir em tempo de guerra, abraçando a mudança por acreditar que, nessa fase, as oportunidades serão bem maiores.

Kouzes e Posner (1997) descrevem os dez compromissos da liderança que servem como um guia para a atuação dos atuais e futuros gestores de pessoas, conforme apresentado no Quadro 1.

Desafiar o Estabelecido	1- Procurar oportunidades desafiadoras para mudar, crescer, inovar e melhorar.
	2- Experimentar, arriscar-se e aprender com os erros.
Inspirar uma Visão Compartilhada	3- Imaginar um futuro enaltecedor e enobrecedor.
	4- Arregimentar os outros para uma visão comum mediante o apelo aos valores, interesses, esperanças e sonhos deles.
Permitir que os outros Ajam	5- Incentivar a colaboração mediante promoção de objetivos Cooperativos e o desenvolvimento da confiança.
	6- Fortalecer as pessoas ao distribuir poder, possibilitar a escolha, desenvolver a competência, designar tarefas críticas e proporcionar apoio explícito.
Apontar o Caminho	7- Estabelecer o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados.
	8- Alcançar pequenas vitórias capazes de promover progresso consistente e estabelecer compromissos.
Encorajar o Coração	9- Reconhecer as contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto
	10- Celebrar com regularidade as realizações da equipe.

Quadro 1 - Os Dez Compromissos da Liderança

Fonte: Kouzes e Posner (1997, p. 19)

Antunes (2004) afirma que gerentes têm em sua essência a função de realizar, de fazer acontecer os objetivos estratégicos da organização, atingindo metas estabelecidas, por vezes, a

partir de visões extra-unidades, embora parta de recursos conformados dentro da unidade, como os relacionamentos, cultura, emoções e motivações intrínsecas à equipe que lidera. Sua função é cheia de nuances gerenciais e de liderança numa simbiose retro-alimentadora.

2.2.1 Tendência dos Traços

O início dos estudos de liderança concentrou-se em grande esforço para identificar as características e os traços de personalidades dos líderes. Thomas Carlyle propôs a teoria de liderança do grande homem. Neste conceito o líder seria uma pessoa dotada, hereditariamente, de qualidades únicas, diferentes de seus seguidores. A análise documental sobre grandes líderes foi base para examinar a existência, ou não, de características comuns entre os líderes (DORFMAN, 1996, p. 274).

Essa tendência comandou os estudos desde o início do século até [ca. 1950], mas, por estes estudos não conseguirem dar respostas para o entendimento do fenômeno da liderança, as pesquisas voltaram-se para as ações do líder, resultando numa nova tendência denominada comportamental (MELLO, 2001, p. 13).

2.2.2 Tendência Comportamental

Essa tendência partia do pressuposto básico que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta. Tais estudos se preocupavam com o comportamento do líder e não mais com suas características pessoais (BERGAMINI, 1994, p. 27).

O pensamento mais destacado dessa área passou pela dicotomia democracia-autoritarismo ou foco na tarefa-foco nas pessoas. Os estudos behavioristas de McGregor (1960) que não concordando com a concepção de que existiriam características inatas de liderança, realizou abordagem dividida em estilos: os líderes que acreditavam na capacidade criativa das pessoas (Teoria Y) e os líderes que estavam convencidos de que bons resultados vinham do controle rigoroso (Teoria X). Ainda segundo McGregor (1960), as teorias X e Y,

procuram descrever o relacionamento entre chefes e subordinados, apoiados em perfis comportamentais, a saber:

- Perfil segundo a Teoria X: Chefes crêm que os subordinados trabalham unicamente pelo salário que recebem, não gostam de assumir responsabilidades, procuram meios de evitar o trabalho e agem de maneira incompetente. Por isso, devem ser controlados e não contribuem nos processos decisórios e criativos.

- Perfil segundo a Teoria Y: Chefes crêm que os subordinados trabalham pela realização, procuram fazer bem feito aquilo que lhes cabe; assumem responsabilidades, interessam-se e são competentes. Por isso, devem ser tratados como colaboradores e merecem espaço nos processos criativos e decisórios.

Os estudos da *Ohio State University* tiveram início ao final da segunda guerra mundial e buscavam identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Começando com mais de 1800 afirmações sobre o comportamento dos líderes, as quais foram reduzidas a dois fatores que responderam à maioria dos comportamentos de liderança. O primeiro foi denominado de Estrutura Inicial e refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos seus subordinados, na busca de metas. O segundo, denominado Consideração diz respeito à extensão em que uma pessoa tem relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses por seus sentimentos (MELLO, 2001, p. 15).

Até então não havia nenhuma abordagem mais consistente sobre liderança. As pesquisas demonstraram que as duas dimensões eram distintas e que não faziam parte de um contínuo. Uma nota alta numa dimensão não significava baixa na outra e vice-versa.

O desenvolvimento da escala para avaliar essas duas dimensões (*Leader Behaviour Description Questionnaire – LBDQ*), por Hemphill e Coons (1957) e de outras formas dela decorrentes incentivou e permitiu inúmeros estudos sobre liderança. Mas deixaram a desejar seja pela ocorrência do efeito halo (deixar que uma característica de uma pessoa encubra todas as demais, influenciando sua avaliação – chamado de julgamento a primeira vista) ou por erros de resposta como leniência (lentidão, morosidade) e desejabilidade social (propensão em fornecer respostas socialmente mais aceitas e negar associação pessoal com opiniões ou comportamentos considerados socialmente desabonadores).

Na mesma época dos estudos de Ohio, o *Survey Research Center* da Universidade de Michigan desenvolveu pesquisa com objetivos muito semelhantes: identificar as características de comportamento do líder relacionadas à sua eficácia. Dos estudos de Michigan destacam-se os de Bowers, Scashore e Likert. Eles resultaram, também, em duas dimensões comportamentais do líder, quais sejam: orientação para o empregado que enfatiza as relações interpessoais tais como orientação e facilitação e a Orientação para a Produção que enfatiza o trabalho e a realização das tarefas (MELLO, 2001, p. 16).

As conclusões dos estudos de Michigan são bastante semelhantes com as de Ohio. As duas dimensões evidenciadas identificam que os líderes se comportam voltados para a tarefa e/ou para relacionamentos. Essas duas dimensões integram inúmeros estudos na área, os quais pretendiam obter informações sobre as conseqüências gerais de um ou outro estilo no desempenho dos empregados, na satisfação, no comprometimento, cumprimento de metas, etc.

2.2.3 A Grade Gerencial de Blake e Mouton

Em 1964 esses dois autores desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, resultando no que eles denominaram de grade gerencial. No plano Cartesiano, no eixo X foi representada a preocupação do gerente com a produção e no eixo Y a preocupação com as pessoas. Cada um dos eixos foi dividido em nove pontos, de modo que o cruzamento desses pontos resultasse em estilos gerenciais que combinassem a orientação do gerente para pessoas ou para produção (MELLO, 2001, p. 17).

Os autores procuravam encontrar o estilo ideal, o qual de acordo com a visão deles é representado pelo estilo 9,9 que dedica igual atenção às duas dimensões, ou seja, o gerente se volta para a estruturação e o acompanhamento da tarefa, porém sem se descuidar da dimensão relacional, onde as relações pessoais são mais importantes, representado na Figura 2.



Figura 2 – O Novo Grid Gerencial
 Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1985b)

Mas as abordagens comportamentais não reconhecem as mudanças nas situações, ou seja, no contexto onde a liderança é exercida. Isto fez com que um novo conjunto de abordagens emergisse, denominado de abordagens contingenciais.

2.2.4 Tendências Contingenciais

Com a evolução dos estudos foi possível identificar que o sucesso ou fracasso da liderança era mais complexo do que isolar traços ou determinados comportamentos preferidos e que, também, a situação deveria ser considerada. Uma coisa era dizer que a eficácia era dependente da situação e outra é ser capaz de isolar essas condições situacionais. Assim alguns autores propuseram modelos com essas características. Howell (1988) afirma que os líderes devem identificar corretamente as características críticas de cada situação, identificar que comportamentos são requeridos e então ser flexíveis o suficiente para exibir esses comportamentos.

O estilo ideal buscado até então procurava mostrar ao gerente a relevância de determinados conceitos vistos como consagrados, tais como participação e a democratização das relações do trabalho, a presença constante e motivadora do gerente perante o grupo, o auto-direcionamento e autocontrole dos funcionários e demais conceitos que induzem o gerente a encaminhar seus procedimentos e atitudes numa direção específica. A liderança situacional abandona este enfoque de direcionamento e opta por um enfoque de contingência. Portanto, não se trata de descobrir o melhor estilo, mas sim o estilo ideal para determinada situação (MELLO, 2001, p. 17).

2.2.5 Abordagem da Liderança Carismática

De acordo com o enfoque da liderança carismática os seguidores atribuem os líderes de capacidades heróicas ou extraordinárias, quando eles observam certos comportamentos.

A pesquisa tem dedicado muita atenção em procurar identificar características que distinguem líderes carismáticos dos seus seguidores. House (1977) o define como uma pessoa com níveis muito altos de autoconfiança, domínio e uma forte convicção de que suas crenças são moralmente corretas, principalmente uma capacidade de convencer seguidores dessa confiança e convicção. Costuma expressar também uma imagem de sucesso e competência e, ao mesmo tempo em que trabalham com altas expectativas para seus seguidores, repassam uma confiança de que esses mesmos seguidores terão o desempenho esperado nesse nível de expectativa.

A liderança carismática pode não ser sempre necessária para alcançar altos níveis de desempenho do empregado. Pode ser mais apropriada quando a tarefa do seguidor tiver um componente ideológico, mas os líderes carismáticos podem tornar-se um passivo para a organização depois que a crise e a necessidade mudança drástica acabam (MELLO, 2001, p. 20).

2.2.6 Liderança Transformacional x Transacional

A liderança transacional evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e orientação ao subordinado, na distribuição de recompensas, no papel de motivador e educador do subordinado e equipe. Tudo isso visando atingir metas e objetivos.

Segundo Bass e Avolio (1990), a liderança transacional possui dois fatores. A recompensa contingente que é baseada nas trocas entre líderes e seguidores, sendo que o esforço dos seguidores é trocado por recompensas específicas. Os líderes negociam qual tarefa deve ser realizada e o que será oferecido aos seguidores que cumprirem a tarefa designada.

O segundo fator da liderança transacional é a gerência pela exceção (BYCIO; HACKET; ALLEN, 1995; PILLAI; SCHRIESHEIM; WILLIANS, 1999). Neste estilo, o líder fornece críticas corretivas, feedback e reforços negativos. Utilizam-se de ações corretivas, acompanham os erros de perto e raramente dão um feedback positivo. Os subordinados recebem feedback do líder apenas QUANDO erram ou na ocorrência de problemas.

A liderança transformacional busca resultados além do esperado, busca motivar os seguidores a terem desempenho além da expectativa e dá ênfase aos elementos carismáticos e afetivos da liderança. Este líder busca mudar os indivíduos ou mesmo organizações inteiras (NORTHOUSE, 2004). Preocupa-se com emoções, valores, ética, padrões, objetivos de longo prazo, e desejos e motivações de seus seguidores. Assim, busca criar conexão emocional forte com os empregados, motivando-os e servindo de exemplo para eles (FERREIRA, 2006, p. 33).

Importante observar que estes estudos dedicam-se ao exame das características pessoais do líder e à efetividade da liderança, como era o foco da abordagem dos traços.

A liderança transformacional se aproxima do conceito de liderança carismática. Já os líderes transacionais estão mais próximos àqueles tratados nos estudos da *Ohio State University*, ou do modelo da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986).

A evidência geral indica que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada a taxas de rotatividades mais baixas, produtividade mais alta e satisfação do empregado. Estimula a mudança a partir do carisma e da visão de futuro do líder e de sua capacidade de comunicar e estimular pessoas a dotarem sua forma de ver as coisas.

Este estudo adotará como Estilos de Liderança o estilo voltado para o relacionamento, voltado para a tarefa e voltado para a situação, sendo que, deste ultimo, será considerada a abordagem de Hersey e Blanchard (1986) que apresentaremos em seguida.

2.2.7 Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

A abordagem de Hersey e Blanchard (1986) se insere entre as chamadas Abordagens Contingenciais. Os autores usam as mesmas duas dimensões de liderança que Fiedler (1965) utilizou em seu modelo, Comportamento de Tarefa e de Relacionamento, porém eles combinam essas dimensões como Alto e Baixo, resultando em quatro comportamentos que foram assim denominados:

Determinar – (tarefa alto – relacionamento baixo) = ênfase no comportamento diretivo, o líder diz o que deve ser feito. É o estilo bastante orientado para a tarefa com pouca ênfase no relacionamento, caracterizando um comportamento mais voltado a dar ordens e reduzir o apoio emocional. As pessoas não têm nem capacidade nem vontade de assumir responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si. Em diversos casos a falta de disposição tem origem na insegurança em relação à tarefa exigida. Conseqüentemente, um estilo diretivo, **Determinar** que dá orientação e supervisão clara e específica, tem maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade (HERSEY; BLANCHARD, 1986);

Persuadir - (tarefa alto – relacionamento alto) = o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio. É um estilo que compreende comportamentos orientados, simultaneamente, para a tarefa e para o relacionamento, determinando ao líder que, ao mesmo tempo em que utilize comportamento diretivo, ofereça o apoio emocional para reforço motivacional. As pessoas que não têm capacidade, mas sentem disposição para assumir responsabilidades, têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Por isso o estilo **Persuadir** que adota um comportamento diretivo por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição de maturidade. Chama-se de **Persuadir** porque a maior parte da direção ainda é dada pelo líder (HERSEY; BLANCHARD, 1986);

Compartilhar – (tarefa baixo – relacionamento alto) – o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar. É o estilo orientado essencialmente para o relacionamento, colocando ênfase muito menor para a tarefa e caracterizando-se por um excelente ajuste interpessoal, mas com dificuldades, inseguranças

ou falta de motivação para assumir responsabilidades com resultados. As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer. Sua falta de disposição, muitas vezes, é consequência da falta de confiança em si mesmas ou insegurança. Entretanto, se forem competentes, mas pouco dispostas, sua relutância em fazer o que se espera é mais uma questão de motivação do que um problema de segurança. O estilo chama-se **Compartilhar** porque líder e liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo papel do líder facilitar a tarefa e a comunicação (HERSEY; BLANCHARD, 1986);

Delegar – (tarefa baixo – relacionamento baixo) – o líder fornece pouca direção ou apoio. É um estilo pouco voltado tanto à tarefa quanto ao relacionamento, preferindo ajustar-se apenas a pessoas com condições ideais para assumir responsabilidades e alcançar resultados. As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de **Delegação**, que dê pouca direção e pouco apoio, apresenta a maior probabilidade de ser eficaz com indivíduos desse nível de maturidade. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros, que por sua conta desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde fazer as coisas (HERSEY; BLANCHARD, 1986);



Figura 3 – Estilos de Liderança
 Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1981)

Na Liderança Situacional define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Quer dizer, um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo num sentido total. Todas as pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico que um líder procure realizar através dos seus esforços. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 187).

A figura 3 busca representar a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados à medida que os liderados passam da imaturidade para a maturidade. O estilo de liderança apropriado para determinados níveis de maturidade dos liderados é indicado pela curva prescritiva que passa pelos quatro quadrantes de liderança. Essa curva em forma de sino é chamada curva prescritiva porque indica o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 188).

O elemento situacional da abordagem é a maturidade dos liderados. Não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A Liderança Situacional se preocupa com a adequação ou eficácia dos estilos de liderança de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa. Os autores construíram o seu modelo baseando-se em proposições vindas de pesquisas anteriores, resumidas a seguir (BASS, 1990):

- a) Os estilos de liderança variam consideravelmente de líder para líder (STOGDILL; COONS, 1957);
- b) O trabalho e maturidade psicológica dos seguidores é crucial na determinação de qual estilo comportamental do líder resultará em maior efetividade (ARGYRIS, 1962);
- c) O melhor estilo atitudinal é uma alta orientação para tarefa e para relações (BLAKE; MOUTON, 1985a);
- d) Alguns comportamentos do líder envolvem estrutura de iniciação para realizar tarefas, outros líderes comportam-se para construir e manter boas relações pessoais e outros, ainda, adotam ambos ou nenhum (HALPIN, 1966);
- e) O mais efetivo estilo comportamental do líder é aquele que varia com a situação (FIEDLER, 1965; KORMAN, 1966).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura sobre as principais variáveis incluídas nesta pesquisa, ou seja, **estilos de liderança e equipes**.

3.1 Conceitos

Bejarano (2006) afirma que apesar da necessidade da utilização de metodologia científica para o estudo das ciências sociais, para diminuir a subjetividade inerente ao comportamento humano e apesar de em muitos aspectos da realidade humana possam ser quantificados, em essência, a maior parte dos dados resultantes em estudos nas ciências sociais não podem ser interpretados apenas matematicamente.

No presente trabalho optou-se pela abordagem qualitativa e quantitativa para o desenvolvimento da pesquisa. Qualitativa, pois o objetivo do estudo é possuir foco interpretativo do fenômeno e interpretar evidências com base na visão dos participantes do fenômeno em estudo. Quantitativa para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados utilizando instrumentos estruturados, descrevendo e resumindo os dados com o uso da Estatística Descritiva.

A pesquisa assume a conformação de um Estudo de Caso. Em função do caráter exploratório da pesquisa e, conseqüentemente, da dificuldade de definir claramente os limites entre fenômeno e contexto, o estudo de caso pode ser considerado a melhor estratégia de pesquisa neste trabalho.

Yin (2005, p. 32) afirma que um estudo de caso é uma investigação empírica que: “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

[...] enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e como resultado.

[...] baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,...

[...] beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir à coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 33).

O objetivo da pesquisa é essencialmente exploratório, mas a estratégia de estudo de caso permite, também, realizar incursões descritivas e explanatórias sobre o tema de pesquisa.

Segundo Acevedo e Nohara (2006, p. 46), “o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema”.

Yin (2005) analisa o fato de o estudo de caso, em determinada época, ser considerado como estratégia conveniente apenas para estudos exploratórios, que numa visão hierarquizada estariam relegados a segundo plano, após estudos descritivos e exploratórios ou causais.

No entanto, pode-se afirmar atualmente que “os estudos de caso estão muito longe de serem apenas uma estratégia exploratória. Alguns dos melhores e mais famosos estudos de caso foram descritivos [...] e explanatórios” (YIN, 2005, p. 22).

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e os dados primários através de entrevistas em profundidade semi-estruturadas (abordagem Qualitativa) e questionários para classificarmos os estilos de liderança encontrados e os estágios de desenvolvimento e maturidade das equipes (abordagem Quantitativa). A análise dos dados secundários por comparação e dos dados primários por análise de conteúdo.

Para realização do trabalho é necessário que a empresa escolhida tenha algumas características básicas, como:

- a) Ser empresa de médio o grande porte – isto se justifica pela necessidade de encontrarmos equipes na empresa estudada. Empresas de pequeno porte não possuem equipes em quantidade suficiente para realização do presente estudo.
- b) Possuir equipes como parte de sua estrutura organizacional e apresentar esforço no sentido de construir e viabilizar o sucesso destas equipes.

Para mapear e classificar os estilos de liderança utilizou-se o Questionário LASI, de Hersey e Blanchard (1981) – Estilo do Superior, composto com 12 questões, que tem a facilidade de permitir ao próprio líder responder e depois, através de simples tabela, identificar o estilo de liderança empregado (Anexo I). Este instrumento foi utilizado por Schneider (2005).

Para mapear e classificar as equipes e grupos de trabalho na empresa utilizou-se o questionário de Escala de Maturidade das Equipes, traduzido e adaptado de Willian G. Dyer (1995, p. 59-65) que consiste em 15 perguntas voltadas aos principais itens que influenciam o desempenho das equipes e determinam sua qualificação quanto à maturidade do grupo,

identificando-a com a curva de desempenho das equipes de Katzenbach e Smith (1994), que nomeiam os diversos grupos de acordo ao desempenho e grau de maturidade (Anexo II). Este instrumento usa escala Likert de 5 pontos (utilizadas para avaliar atitude, percepção ou intensidade de sentimentos dos participantes). Este instrumento foi utilizado por Bejarano (2006).

Foram realizadas entrevistas com dirigentes da empresa assegurando que a empresa possuía as características definidas nos itens **a** e **b** (Anexo III)

3.2 Descrição do Estudo de Caso

Nesta subseção serão apresentados conceitos e descrição da metodologia de pesquisa adotada.

3.2.1. Sobre o Estudo de Caso

No desenvolvimento do Estudo de Caso, utilizou-se as recomendações de Yin (2005), que destaca em sua obra os principais componentes aos quais se deve estar atento num estudo de caso bem estruturado:

- 1) As questões de um estudo;
- 2) Suas proposições se houver;
- 3) Sua(s) unidade(s) de análise;
- 4) A lógica que une os dados às proposições; e
- 5) Os critérios para se interpretarem as descobertas.

A unidade de análise, baseada no conceito de quem é o sujeito da pesquisa, para todos os efeitos, será cada equipe identificada e o respectivo líder entrevistado.

Por haver mais de um líder e mais de uma equipe pesquisada, esses líderes e equipes poderiam ser considerados como casos múltiplos, porém, estamos tratando de estudo de caso

único incorporado, ou seja, um único estudo de caso, com mais de uma unidade de análise (YIN, 2005, p. 61).

Essa confusão ocorre freqüentemente e a discussão de qual é o caso num estudo desse tipo “foi um problema que atormentou muitos pesquisadores no principio dos estudos de caso” (YIN, 2005, p. 43). Para todos os efeitos, trata-se de estudo de caso único.

A quarta fase descrita por Yin (2005), que menciona a necessidade de ligar os dados oriundos da pesquisa às proposições, talvez seja uma das mais importantes, pois fornece coerência ao estudo. Embora essa ligação possa ser realizada de diversas maneiras, uma das abordagens de maior destaque é aquela denominada de adequação ao padrão, sugerida por Campbell (1975 apud YIN, 2005, p. 47). Por meio dessa abordagem, Campbell, em uma de suas pesquisas, descreveu dois padrões em potencial, demonstrando nas conclusões que seus dados se enquadravam melhor em um padrão em vez de outro.

Para os fins deste estudo, seguindo essa abordagem, definiu-se, na fundamentação teórica, os diferentes estilos de liderança e os estágios de desenvolvimento das equipes. Após a coleta dos dados, houve o enquadramento de cada líder pesquisado dentro de um desses diferentes estilos e, ainda, a classificação das equipes ou grupos de trabalho, no caso, o padrão citado por Campbell (1975 apud YIN, 2005).

Sobre a ultima fase, denominada de critérios para interpretação das descobertas do estudo, Yin (2005) salienta que, em função de não se tratar de um trabalho quantitativo na essência, estatisticamente há muita dificuldade em precisar esses critérios. O que é necessário é que os dados coletados e os padrões definidos sejam suficientemente contrastantes para uma classificação clara e coerente.

O estudo de caso, como pesquisa social, da mesma forma que trabalhos de cunho quantitativo, tratados estatisticamente, também deve primar pela qualidade por meio de testes lógicos que estabeleçam a fidedignidade, credibilidade, confirmabilidade e a fidelidade dos dados.

O caráter subjetivo da pesquisa é muito grande. Yin (2005) recomenda a utilização de várias fontes de evidências que incentivem linhas convergentes de investigação e o estabelecimento de um encadeamento das evidências.

3.2.2 A Instituição Financeira Estudada

De acordo com o Banco Central do Brasil, os bancos comerciais são instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos a vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão Banco (CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, 2009).

Já os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão Banco (CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, 2009).

A Instituição Financeira estudada conceitua-se como um Banco Múltiplo, atuando no varejo bancário, com centenas de agências localizadas em todo território nacional, efetuando todas as operações que sua classificação permite.

A rede de agências, objeto deste estudo, portanto, representa importante fatia do resultado, além de abrigar todos os clientes do referido banco.

Subordinado ao Presidente executivo, um Vice Presidente é o responsável pela chamada Distribuição do Varejo. Este, por sua vez, possui Diretores responsáveis por grupos de 50 agências aproximadamente.

Dentro de cada agência há um corpo gerencial, responsável pela prospecção e gestão da carteira de clientes, com a oferta de produtos adequada a cada segmento.

O banco segmentou sua atuação por faixa de renda, para pessoas físicas, e por faturamento, no caso de pessoas jurídicas. Cada segmento tem um gerente de contas responsável e todos os gerentes são subordinados a um Gerente Geral, responsável pela Agência e que é o representante do banco naquela unidade.

A área de Recursos Humanos designa um Gerente de RH para cada Diretoria. Cabe a este profissional participar das reuniões de negócio, auxiliar na dotação e formação de profissionais, gestão de salários e opinar na eventual promoção de Gerentes de Contas a Gerentes Gerais. É figura bastante respeitada pela equipe da rede de agências, demonstrando forte apoio do Banco a esta função.

A remuneração da equipe gerencial é composta por salário fixo mais uma remuneração variável em função do atingimento de metas mensais. Semestralmente há o pagamento de participação nos lucros, também com base no atingimento de metas semestrais. Pela natureza da atividade bancária, as metas são estipuladas e acompanhadas periodicamente, com fechamento mensal, para o efetivo pagamento da remuneração variável.

Semestralmente, todos os funcionários do banco recebem uma avaliação pessoal pelos resultados obtidos.

A legislação atual exige que todos os gerentes de contas sejam certificados pela Associação Nacional de Bancos de Investimentos (ANBID). A ANBID é a principal entidade certificadora do mercado. O Programa de Certificação Continuada da ANBID tem por finalidade promover o aumento da capacitação dos profissionais do mercado de capitais que possuem contato direto com os investidores na comercialização de produtos de investimento. Essa iniciativa da ANBID, em consonância com as Resoluções 3.158 e 3.309 do Conselho Monetário Nacional, instituiu exames objetivos destinados à aferição do conhecimento, sobre as principais características dos produtos de investimento. Para isso, a associação articula com os profissionais do mercado financeiro e de capitais, a fim de compor bancas elaboradoras e revisoras de questões. Os exames de certificação são aplicados em parceria com a Fundação Carlos Chagas (FCC), Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A instituição financeira estudada estabelece como pré-requisito para contratação de novos funcionários, que estes estejam cursando curso superior, de preferência em Administração de Empresas, Contabilidade, Economia, Matemática, Engenharia e correlatos. Assim todos os ocupantes de cargo gerencial possuem, no mínimo, graduação nos cursos mencionados e a grande maioria possui ou está cursando pós-graduação.

3.2.3 Procedimentos Metodológicos

Nesta subseção serão descritos os motivos para escolha da metodologia, a empresa estudada e os procedimentos metodológicos adotados.

a) A Amostragem

A amostra foi realizada por conveniência. Face à localização das agências, a facilidade de efetuar a coleta dos questionários, a concordância do Diretor desta região em participar da pesquisa, assim como o representante de Recursos Humanos.

Realizou-se a coleta de questionários de 20 equipes e seus respectivos líderes que, também responderam o questionário sobre as equipes, totalizando 126 questionários.

Também foram aplicados 20 questionários para identificar o estilo de liderança de cada Gerente Geral.

As entrevistas foram efetuadas com um Diretor de rede de agências, um representante de Recursos Humanos e um Gerente Geral.

b) Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por entrevistas semi-estruturadas (Anexo III) e aplicação dos questionários (Anexos I e II).

As perguntas do questionário (Anexo I) nortearam o pesquisador para manter o foco da entrevista e evitar o esquecimento de alguma variável importante da investigação. É importante, ainda, que o entrevistador interfira o mínimo possível na condução da entrevista, de forma a permitir que o entrevistado exponha suas respostas de forma livre e não conduzida.

Visando garantir o sigilo dos nomes dos entrevistados e da empresa e, ainda, que poderemos utilizar os dados das pesquisas, colheu-se autorização dos entrevistados antes da coleta de dados.

Utilizou-se a Análise de Conteúdo, método para interpretação dos dados coletados, uma vez que esta análise leva em conta não apenas a palavra dita, de forma fria e isolada, mas todo o contexto retratado pelos entrevistados e a própria forma e ênfase de expressão.

As conversas foram gravadas com permissão dos entrevistados. Com isso, evitou-se a perda de informações importantes ditas pelos entrevistados e o engessamento de seu ritmo de expressão para atender à velocidade de transcrição do entrevistador. Foi estabelecido previamente, entre todos os entrevistados e pesquisador, o grau de sigilo necessário para as declarações.

A criação de empatia é fundamental para obter êxito na exploração dos temas com os entrevistados porque, apesar de obter autorização da empresa para a realização da pesquisa, os entrevistados não têm a obrigação de colaborar, seja negando-se a responder, seja esquivando-se de perguntas específicas. Isso requer que o entrevistador seja capaz de agir com naturalidade e passar um sentimento de segurança.

Visando criar um ambiente favorável, as entrevistas foram feitas em sala à parte, em ambiente calmo, silencioso e, com a concordância dos entrevistados, com os celulares desligados.

Em todos os momentos, além da entrevista, foi utilizada também a observação direta como fonte de dados. Essa estratégia corrobora a recomendação de Yin (2005, p. 106), que salienta que é preferível, no estudo de caso, utilizar-se sempre mais de uma fonte de evidências, destacando-se a observação direta como uma delas. Para o estudo proposto, ela se torna fundamental, especialmente na hora da entrevista, para obter nuances de informações ditas nas entrelinhas ou expressões corporais que possam contradizer ou enfatizar determinadas informações verbais.

Essa fonte de evidências (observação direta) se torna ainda mais conveniente com a utilização do método de análise de conteúdo, uma vez que o próprio método prevê como parte da análise não apenas a escuta passiva do discurso em si, mas a observação de todas as reações dos entrevistados.

Para o questionário de maturidade das equipes e questionário para identificação do estilo de liderança, aplicou-se os instrumentos diretamente as equipes e líderes mapeados. A proximidade das unidades de estudo favoreceu a coleta direta pelo pesquisador, garantindo que as eventuais dúvidas pudessem ter sido sanadas de imediato, evitando, a perda de pesquisas por perguntas não respondidas ou mesmo respondidas de forma mecânica e sem interesse.

A pesquisa documental visa explorar as informações impressas disponibilizadas pela empresa, os treinamentos disponibilizados via participação presencial ou eletrônica (á distância).

c) Análise dos Dados

De acordo com Dyer (1995, p. 64), para mapear a maturidade das equipes será necessário somar as pontuações das respostas, dividindo o resultado pelo número de perguntas

do instrumento, o que confere o nível de maturidade do grupo conforme percebido por um único indivíduo.

Somatória $R/n = Mi$

A soma das notas individuais, dividida pelo número de membros da equipe, confere a pontuação da equipe, ou seja, o nível de maturidade do grupo.

Somatória $Mi/n = Mg$

A Tabela 1, formada pelas respostas de 5 participantes de uma das equipes estudadas, no caso a equipe C. As linhas horizontais representam as notas individuais de 1 a 5, e a última coluna de cada linha representa as cinco notas individuais, sendo a última célula do canto inferior direito dá a nota da equipe, calculada conforme proposto por Dyer (1995, p. 64):

Tabela 1 – Exemplo de Tabulação da Escala de Maturidade das Equipes

Partic	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Media
1	2	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	2	3,07
2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2,8
3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	4	3,53
4	1	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	4
5	5	3	5	3	3	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4,2
Total																3,52

Fonte: elaborada pelo autor

Esta técnica foi utilizada por Bejarano (2006).

Dyer (1995) oferece, ainda, parâmetros para avaliação aproximada do nível de maturidade da equipe:

-Pontuação igual ou superior a 3,75 (de um máximo de 5): grau elevado de maturidade, identificando como equipe real ou verdadeira. A pontuação quanto mais elevada, conseqüentemente, mais próxima de 5, identificaria a equipe como de alta performance.

-Pontuação entre 2,50 e 3,75: nível intermediário de maturidade, próprios de grupos de trabalho eficientes e equipes potenciais.

-Pontuação inferior a 2,50: nível inadequado de maturidade, próprios de grupos de trabalhos ineficientes e pseudo-equipes.

Para identificação do estilo de liderança utilizou-se o Questionário Lasi – Estilo do superior de Hersey e Blanchard (1981) - Anexo I. Este instrumento foi aplicado aos líderes das equipes mapeadas, aplicado diretamente pelo pesquisador, para garantir o fiel preenchimento do questionário, bem como sanar eventual dúvida sobre alguma questão.

O questionário tem 12 perguntas com 4 respostas possíveis em cada uma delas. As respostas a cada questão são imputadas em quadro de apoio sendo a coluna que obtiver maior número de respostas definirá o estilo de liderança encontrado.

Para as entrevistas aos Diretores e membros da alta gerência, utilizou-se a entrevista semi – estruturada que permitiu a adequação de linhas – mestres gerais nas entrevistas, estabelecendo um roteiro para prospectar essas características peculiares e um enquadramento mais preciso. Pelo fato de ser semi-estruturada, a pesquisa permite que se nas questões gerais não observarmos as características procuradas, retomaremos a abordagem ainda durante a entrevista, complementando-a com outras questões que auxiliem no atendimento dos objetivos propostos.

Na interpretação dos dados coletados, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo. Para Bardin (1979) utilizando a análise de conteúdo, podem ser interpretadas mensagens obscuras que exigem interpretação, mensagens com duplo sentido cuja significação profunda só pode surgir depois de uma observação cuidadosa ou de uma intuição carismática. Por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar.

Segundo Bardin (1979), o pesquisador que trabalha seus dados a partir da perspectiva da análise de conteúdo está sempre procurando um texto atrás de outro texto, um texto que não está aparente já na primeira leitura e que precisa de uma metodologia para ser desvendado.

Conforme Ferreira (2009), a análise de conteúdo é utilizada quando se quer ir além dos significados, da leitura simples do real. Aplica-se a tudo que é dito em entrevistas ou depoimentos ou escrito em jornais, livros, textos ou panfletos, como também a imagens de filmes, desenhos, pinturas, cartazes, televisão e toda a comunicação não verbal, como gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais. Tudo que é dito, visto ou escrito pode ser submetido à análise de conteúdo.

Para Bardin (1979), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. É a técnica que não tem modelo pronto: constrói-se através de um vai-e-vem contínuo e tem que ser reinventada a cada momento.

De acordo com Barros e Lehfeld (1996) a análise de conteúdo é utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, de aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes.

A análise de conteúdo se realiza em três momentos: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo foi dividido em três partes, a primeira apresenta os resultados e análise do Questionário LASI – Estilo do superior (HERSEY; BLANCHARD, 1981), respondido pelos 20 Gerentes Gerais das equipes estudadas. Na segunda parte apresenta, via tabelas, os resultados e análise do Questionário Escalas de Maturidade das Equipes (Anexo II), respondidos pelos 126 membros das equipes estudadas e na terceira parte os resultados das entrevistas com o Diretor, o representante de Recursos Humanos e com o Gerente Geral de uma das agências estudadas, analisando os resultados frente ao referencial teórico apresentado.

4.1 Estilos de Liderança – LASI – Estilo do superior

O Questionário LASI – Estilo do Superior (Anexo I) foi respondido por 20 líderes das equipes estudadas, com o objetivo de identificar o estilo de liderança de cada Gerente Geral responsável por cada equipe estudada, possibilitando comparar com os resultados das entrevistas e, ainda, verificar se as equipes possuem o grau de maturidade adequado ao estilo apresentado.

O Quadro 2 resume as médias dos líderes estudados. Observa-se que 8 (oito) dos Gerentes Gerais estudados foram classificados no estágio E 1- Determinar (tarefa alta e relacionamento baixo), 7 (sete) foram classificados no estágio E 2- Persuadir (tarefa alta e relacionamento alto), 5 (cinco) classificados no estágio E 3 – Compartilhar (relacionamento alto e tarefa baixa) e, nenhum dos Gerentes Gerais foi classificado no estágio E 2 – Delegar (relacionamento baixo e tarefa baixa).

Estilo	Líderes Classificados	Quantidade
E1-Determinar	E,F,G,I,O,Q,R,S	8
E2-Persuadir	C,D,K,L,M,N,P	7
E3-Compartilhar	A,B,H,J,T	5
E4-Delegar	-	
Total		20

Quadro 2 - Estilo do Líder
Fonte: elaborado pelo autor

4.2 Escalas de Maturidade das Equipes

A Escala de Maturidade das Equipes (Anexo II) foi respondida por 126 membros das equipes estudadas, com o objetivo de verificar o grau de maturidade das equipes, possibilitando comparar com os resultados das entrevistas e, ainda, permitir verificar se os estilos de liderança dos Gerentes Gerais estudados estão adequados com o atual estágio de maturidade de cada equipe.

O Quadro 3 resume as médias das equipes estudadas. Observa-se que 13 (treze) das 20 equipes possuem grau elevado de maturidade, identificando-as com a denominação de equipe real e 7 (sete) com nível intermediário de maturidade, próprios de grupos de trabalho eficientes e equipes potenciais.

A média das equipes estudadas (3,87) é alta, possibilitando afirmar que empresa estudada possui equipes maduras.

Equipe	Numero de Participantes	Resultado
A	11	4,11
B	7	3,98
C	5	3,52
D	5	3,97
E	5	3,12
F	6	4,09
G	7	4,23
H	4	3,17
I	6	3,68
J	5	3,85
K	5	4,41
L	9	3,25
M	8	4,13
N	8	4,01
O	6	4,41
P	7	4,2
Q	8	4,03
R	6	3,39
S	4	4,2
T	4	3,67
TOTAL	126	3,87

Quadro 3 – Médias da Escala de Maturidade das Equipes
 Fonte: elaborado pelo autor

4.3 Desempenho das Equipes

Os entrevistados afirmaram estarem bastante satisfeitos com o desempenho de suas equipes. Segundo o Diretor o resultado das equipes é “bastante satisfatório, bastante

satisfatório mesmo. Consistentemente acima da média de mercado” (informação verbal)¹. Atribuiu nota 8 (oito) para sua equipe e um objetivo de chegar a 10 (dez).

A Representante de Recursos Humanos informou que “as equipes estão atingindo níveis de desempenho bastante ousados. O crescimento é nítido e o crescimento dos valores das remunerações por resultado comprova isso” (informação verbal)².

4.4 Tamanho das Equipes

Archer (1996) sugere um intervalo entre 5 e 15 membros para uma equipe e Katzenback e Smith (1994) um mínimo de 5 membros um máximo de 10 membros para que uma equipe apresente condições ideais de atuação.

O Quadro 4 ilustra a distribuição de equipes por número de membros:

Numero de Membros	Equipes	Total de participantes
4	H, S, T	12
5	C, D, E, J, K	25
6	F, I, O, R	24
7	B, G, P	21
8	M, N, Q	24
9	L	9
11	A	11
Total		126

Quadro 4 – Distribuição das Equipes por Número de Membros
Fonte: elaborado pelo autor

4.5 Entrevistas

¹ Informação verbal fornecida pelo Diretor

² Informação verbal fornecida pelo Gerente de Recursos Humanos

Além de identificar se, de fato, a empresa utiliza equipes em sua estrutura organizacional, os objetivos das entrevistas realizadas com o Diretor da Região, o representante da área de Recursos Humanos que atende a esta região e de um dos Gerentes Gerais responsável por uma das equipes estudada, foi identificar se a empresa está satisfeita com o desempenho das equipes.

Ficou evidenciado que a empresa utiliza equipes em sua estrutura organizacional. Apesar de podermos enquadrar as equipes como equipes funcionais (formados tipicamente em função do organograma da empresa), comprovou-se a presença das condições descritas por Katzenback e Smith (1994) para caracterizar uma equipe de trabalho, ou seja, existência de trabalho conjunto e interdependente, objetivos e metas comuns, necessidade de desempenho incremental e responsabilidade coletiva e mútua pelos resultados.

O Diretor afirmou que “a soma dos objetivos individuais não significa o resultado da equipe... é sempre maior” (informação verbal)³, ao comentar sobre a importância da equipe e complementa:

“O resultado e remuneração da equipe parte da performance coletiva para a individual. O coletivo tem grande importância... de nada adianta você ter ótima performance individual se o grupo não atinge os objetivos esperados. Você vai ser um artilheiro em um time de segunda divisão.” (informação verbal)⁴

O representante de Recursos Humanos relatou que “a remuneração variável, de cada membro da equipe, depende do desempenho incremental que esta equipe atinge” (informação verbal)⁵. Ao fixar as metas e objetivos para cada período que se inicia a empresa identifica a média de contribuições individuais de cada uma das funções, multiplica pela quantidade de membros de cada equipe e acrescenta **um objetivo incremental** para que um membro auxilie o outro para atingir o objetivo, e assim sucessivamente.

Por outro lado o Diretor registrou que “vamos lembrar que uma equipe começa na escolha de cada membro. Não adianta ser um grande estrategista se você não montou a equipe certa para o desafio encontrado. O grande desafio é montar a equipe certa, conhecer as características de cada um” (informação verbal)⁶.

Este pensamento foi confirmado pelo Gerente Geral entrevistado que enfatizou a dificuldade de escolha de profissionais adequados ao desafio proposto, pois: “As equipes das agências são formadas, na grande maioria, por funcionários de cargos de base, como Caixas,

³ Informação verbal fornecida pelo Diretor

⁴ Informação verbal fornecida pelo Diretor

⁵ Informação verbal fornecida pelo Gerente de Recursos Humanos

⁶ Informação verbal fornecida pelo Diretor

que foram crescendo dentro da empresa e assumindo cargos maiores. Nem sempre as pessoas têm as competências necessárias e temos que auxiliar na formação e desempenho. Mas, metas e objetivos não esperam...” (informação verbal)⁷.

Conforme descrito na revisão da literatura o pesquisador que trabalha seus dados a partir da perspectiva da análise de conteúdo está sempre procurando um texto atrás de outro texto, um texto que não está aparente já na primeira leitura e que precisa de uma metodologia para ser desvendado (BARDIN, 1979). Utilizando esta técnica, identificou-se que há inclinação da empresa para a o individualismo e pela valorização maior do líder, no caso do Gerente Geral, do que para as equipes, quando os resultados ficam aquém do esperado.

Apesar da existência de vasto material valorizando trabalhos em equipe, inclusive prêmios anuais para as equipes que mais se destacarem, aliados a incentivos financeiros para resultados em equipe, quando uma unidade ou pequeno grupo de agências apresenta resultado inferior, a primeira mudança é a do líder, do Gerente Geral.

Na Instituição Financeira estudada, a busca por resultados crescentes é constante e diária. As pessoas, em todos os níveis, comentam de conquistas feitas, de quanto falta para cada objetivo, do que deixou de ser realizado, enfim está profundamente enraizada a cultura de cumprir metas, da obtenção de fortes resultados quantitativos.

Segundo o representante de Recursos Humanos “não há equipe sem gestão, não existe um grupo que na ausência do líder, outro não assuma, bem ou mal...” (informação verbal)⁸.

O Diretor nesta mesma direção afirma que “cada unidade tem um líder, um Gerente Geral, que é o responsável pela equipe. A rigor meu papel é com o Gerente Geral que, por sua vez, interage como os gerentes de contas” (informação verbal)⁹.

Observou-se, ainda, com base nos documentos e treinamentos a disponibilizados, que há forte direcionamento ao gestor, ao líder para este fazer a passagem à equipe. Para treinamentos sobre produtos e serviços, considerados técnicos, isto não ocorre, mas os treinamentos atitudinais, sobre como agir, como atuar, são direcionados ao líder, para posterior repasse a equipe.

⁷ Informação verbal fornecida pelo Gerente Geral

⁸ Informação verbal fornecida pelo Gerente de Recursos Humanos

⁹ Informação verbal fornecida pelo Diretor

4.6 Estilos de Liderança e Estágio de Maturidade das Equipes

Os dois questionários aplicados, Estágio de Maturidade das Equipes e LASI – Estilo do Superior permitem uma análise dos resultados, com a importante ajuda da observação direta e análise de conteúdo nas entrevistas.

A indicação de um líder, no caso um Gerente Geral, com as características ideais para a gestão da equipe, com base no seu estágio de maturidade, parece ser uma atividade simples, mas observou-se que isso nem sempre ocorre.

As entrevistas realizadas e estes resultados confirmam que a empresa tem forte foco em resultados, na realização das tarefas e os líderes nem sempre são direcionados às unidades que mais necessitam de suas características..

A escolha de cada líder, na empresa estudada, entretanto, ocorre pela necessidade de obtenção do melhor resultado financeiro que aquela agência pode oferecer. Quanto maior for a agência, com mais clientes e mais volumes recebe um tratamento diferenciado e os melhores profissionais são para lá transferidos.

O Diretor, inclusive, declarou que “No varejo bancário, nunca as equipes estão formadas, nunca estão prontas, por que o mercado é dinâmico” (informação verbal)¹⁰.

Os resultados dos questionários apontam que o estilo predominante na empresa, o E1-Determinar, recomendado para equipes com baixo grau de maturidade. O segundo estilo mais encontrado é o E2-Persuadir recomendado para equipes com maturidade entre baixa e moderada. Entretanto, todas equipes estudadas apresentaram grau intermediário ou elevado de maturidade. Ou seja, nestes casos, o estilo de liderança deveria se situar entre E3 Compartilhar, recomendado para níveis maturidade entre moderada e alta e E4 – Delegar, recomendado para equipes com alta maturidade.

A ausência do estilo E4 – Delegar indica que os líderes estudados, no caso Gerentes Gerais de Agências, atuam como se suas equipes possuíssem grau baixo ou intermediário-baixo de maturidade. A utilização do estilo E1 – Determinar implica em dizer o que deve ser feito e, em seguida, mostrar como fazê-lo. Isso gera desperdício de tempo e atenção do líder e gera, ainda, desconforto para a equipe liderada.

Ao tentar ajudar um individuo ou grupo a amadurecer, ou seja, fazer com que assuma cada vez mais responsabilidades no desempenho de uma tarefa específica, o líder deve primeiro dizer e mostrar ao liderado o que fazer; em

¹⁰ Informação verbal fornecida pelo Diretor

segundo lugar, delegar alguma responsabilidade (não excessiva, sob pena de insucesso); em terceiro lugar, recompensar logo que possível qualquer comportamento de progresso na direção desejada. Esse processo deve continuar à medida que o comportamento do indivíduo se aproximar das expectativas do líder (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 250).

Os resultados da pesquisa apontam que os líderes estudados atuam na direção contrária ao recomendado para amadurecer o grupo. Para equipes maduras o recomendado é que o líder reduza não só a estruturação (comportamento de tarefa) como, também, o apoio sócio-emocional. Quando um gerente reduz, corretamente, a quantidade de apoio sócio-emocional e de estruturação, indica que há mais confiança entre líder e liderado. Por outro lado quando as pessoas possuem altos níveis de maturidade, como a pesquisa apontou, não precisam de tanto encorajamento ou gratificações psicológicas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Quando os subordinados atingem alto nível de maturidade referente à tarefa, uma maneira do líder demonstrar sua confiança na equipe e deixa-los cada vez mais por sua própria conta. Do mesmo modo como o apoio sócio-emocional do líder tende a ser um reforço positivo para pessoas imaturas, um apoio sócio-emocional ou comportamento de relação para pessoas que se encontram em altos níveis de maturidade não é visto como recompensa. Pelo contrário, esse comportamento de apoio muitas vezes é considerado pouco funcional e pode ser encarado por essas pessoas como falta de confiança por parte do líder (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 254).

A atividade bancária é regida por rigoroso normativo do Banco Central do Brasil, e sob forte acompanhamento interno, via auditorias e acompanhamentos externos, por acionistas, conselhos, Bolsa de Valores e Banco Central do Brasil. Relembrando tratar-se de Banco de Varejo, com centenas de agências espalhadas pelo Brasil, gera grande necessidade de controle de cada transação, no momento em que ela for feita. Além disso, como tratam de milhões de clientes, em centenas de unidades, é necessário um padrão de atuação, cadastros integrados e com o sigilo adequado das informações. Este fato, porém, não indica que o líder deva utilizar de modelos mais rígidos, próprios de grupos imaturos. A constatação de que as equipes estudadas possuem nível elevado de maturidade, indica que evoluíram nos indicadores de tarefa e sócio-emocional e permitem que o líder tenha atuação diferente.

A literatura demonstra os benefícios do uso dos estilos **Compartilhar** e **Delegar**, quando as equipes possuem, como neste caso, níveis de maturidade elevado, mas a necessidade de controle ou insegurança dos líderes os têm levado a manter os estilos **Determinar** e **Persuadir**.

O Quadro 5 demonstra o número de participantes por equipe, o respectivo grau de maturidade apurado e, ainda, o estilo do líder de cada equipe pesquisada.

EQUIPE	Participantes	Médias apuradas	Estilo do Líder
A	11	4,11	E3-COMPARTILHAR
B	7	3,98	E3-COMPARTILHAR
C	5	3,52	E2-PERSUADIR
D	5	3,97	E2-PERSUADIR
E	5	3,12	E1-DETERMINAR
F	6	4,09	E1-DETERMINAR
G	7	4,23	E1-DETERMINAR
H	4	3,17	E3-COMPARTILHAR
I	6	3,68	E1-DETERMINAR
J	5	3,85	E3-COMPARTILHAR
K	5	4,41	E2-PERSUADIR
L	9	3,25	E2-PERSUADIR
M	8	4,13	E2-PERSUADIR
N	8	4,01	E2-PERSUADIR
O	6	4,41	E1-DETERMINAR
P	7	4,2	E2-PERSUADIR
Q	8	4,03	E1-DETERMINAR
R	6	3,39	E1-DETERMINAR
S	4	4,2	E1-DETERMINAR
T	4	3,67	E3-COMPARTILHAR

Quadro 5 - Médias das Escalas de Maturidade das Equipes e Estilos dos Líderes
Fonte: elaborado pelo autor

5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Talvez a principal limitação deste estudo esteja relacionada ao fato da amostra estar limitada a uma só empresa, não permitindo generalização das conclusões.

Outra limitação, importante, é que o estudo será de corte transversal, o que já recomenda sua continuidade, de modo que o retrato obtido possa ser ampliado com fotos de outros momentos da vida da organização.

A escassez de estudos científicos nacionais sobre o tema por si só recomenda que novos estudos sejam feitos nesta direção. Os poucos estudos estão concentrados na Indústria e, assim, empresas voltadas à prestação de serviços, como a Instituição Financeira estudada, podem ser objeto de novos estudos.

Ficou evidenciado que, mesmo com equipes maduras, os líderes apresentam estilos de liderança próprios de equipes imaturas, que pode ser explicado por necessidade de controle da atividade bancária ou insegurança do líder. Recomendamos considerar estas variáveis em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABRAHANSON, E. **Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora.** São Paulo: Makron Books, 2006.
- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTUNES, A. G. **Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa Catarina.** 2004. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.
- ARCHER, R. **On teams.** Chicago: Irwin Professional Publishing, 1996.
- ARGYRIS, C. **Interpersonal competence and organizational effectiveness.** Homewood: Dorsey, 1962.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE BANCOS DE INVESTIMENTOS. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www.anbid.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARDWICK, J. M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 2001. p. 145-152.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** Petrópolis: Vozes, 1996.
- BASS, B. M. **Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications.** New York: Free Press, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In: WOODMAN, R. W.; PASMORE, W. A. (Eds.). **Research in organizational change and development.** Greenwich: JAI Press, 1990. p. 231-272.
- BECKHARD, R.; GOLDSMITH, M.; HESSELBEIN, F. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 2001.
- BEJARANO, V. C. **Elementos essenciais à implementação de equipes: um estudo de caso na indústria de papel.** 2006. 115 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- BELBIN, R. M. **Management teams: why they succeed or fail.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **Managerial grid.** Houston: Gulf Publish Company, 1985a.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The new managerial grid.** Houston: Gulf Publish Company, 1985b.
- BOYETT, J.; BOYETT, J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRADFORD, L. D.; COHEN, A. R. **Excelência empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho.** São Paulo: Harba, 1985.

BYCIO, P.; HACKET, R. D.; ALLEN, J. Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 80, n. 4, p. 468-478, Aug. 1995.

CARVALHO JUNIOR, A. G. J. **O impacto da liderança transformacional no desempenho individual** – um estudo sobre funcionários de *call centers* e seus líderes. 2006. 62 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução nº 2.099 de 17 de agosto de 1994.** Disponível em: <<http://www.cnb.org.br/CNBV/resolucoes/res2099-1994.htm>> Acesso em: 06 set. 2009.

DORFMAN, P. International and cross-cultural leadership. In: PUNNETT, B. J.; SHENKAR, O. (Eds.). **Handbook for international management research.** Cambridge: Blackwell, 1996. p. 267-349.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DYER, W. G. **Team building: current issues and new alternatives.** 3rd ed. New York: Addison-Wesley, 1995.

FERREIRA, B. W. **Análise de conteúdo.** Disponível em: <<http://www.ulbra.br/psicologia/psi-dicas-art.htm>>. Acesso em: 08 fev. 2009.

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional.** 2006. 97 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

FIEDLER, F. E. Engineering the job to fit the manager. **Harvard Business Review**, Boston, v. 43, n. 5, p. 115-22, Sept./Oct. 1965.

HALPIN, A. K. **Theory and research in administration.** New York: Macmillan, 1966.

HANDY, C. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Eds.). **O líder do futuro.** Tradução de Cynthia Azevedo. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001. p. 29-35.

HEMPHILL, J. K.; COONS, A. E. Development of the leader behavior description questionnaire. In: STOGDILL, R. M.; COONS, A. E. (Eds.). **Leader behavior: its description and measurement.** Columbus: Ohio State University, 1957. p. 6-38.

HENDERSON, B. D. **Perspectives on experience.** Boston: The Boston Consulting, 1968.

HERBST, P. G. **Autonomous groups functioning: exploration in behavior and theory measurement.** London: Tavistock Publications, 1974.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores.** São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. So you want to know your leadership style? **Training & Development Journal**, Alexandria, v. 35, n. 6, p. 34-54, June 1981.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Eds.). **O líder do futuro**. Tradução de Cyntia Azevedo. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

HOUSE, R. J. A theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Eds.). **Leadership: the cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977. p. 189-207.

HOWELL, J. M. Two faces of charisma: socialized and personalized leadership in organizations. In: CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. (Eds.). **Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. p. 213-236.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Boks, 1994.

KORMAN, A. K. Consideration, initiating structure, and organizational criteria - a review. **Personnel Psychology**, Washington, v. 19, n. 4, p. 349-361, Dec. 1966.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. **O desafio da liderança: como conseguir frutos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MELLO, E. A. A. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional**. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2001.

MUNK, L. **A efetiva formação de equipes de trabalho: uma abordagem à luz das mudanças organizacionais - caso: Coordenadoria de Recursos Humanos Universidade Estadual de Londrina**. 1999. 106 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

OHNO, T. **Toyota production system**. Cambridge: Productivity Press, 1990.

PARKER, G. M. **O poder das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C. A.; WILLIAMS, E. S. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. **Journal of Management**, Stillwater, v. 25, n. 6, p. 897-933, 1999.

REDDIN, W. J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1970.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SACOMANO NETO, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 7, n. 2, p. 136-145 ago. 2000.

SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Eds.). **O líder do futuro**. Tradução de Cyntia Azevedo. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001. p. 81-90.

SCHNEIDER, A. M. **Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança.** 230 f. 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SILVA, E. M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica.** 2006. 126 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

STOGDILL, R. M.; COONS, A. E. **Leader behavior: its description and measurement.** Columbus: Bureau of Business Research, 1957.

TORRES, C. V. **Leadership style norms among Americans and Brazilians: assessing differences using Jackson's return potential model.** 1999. Tese (Doutorado) - Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego, 1999.

TRIST, E. L. **The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program.** Ontario: Ontario Quality of Working Life Center, 1981. (Issues in the Quality of Working Life, 2: A Series of Occasional Papers).

TUCKMAN, B. W. **Conducting educational research.** 5th ed. Fort Worth: Harcourt Brace College, 1999.

WORK, J. W. Dirigindo uma força de trabalho diversificada. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Eds.). **O líder do futuro.** Tradução de Cyntia Azevedo. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001. p. 91-98.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO I – Questionário LASI:

(Hersey e Blanchard – Estilo do Superior)

A seguir, estão descritas determinadas situações organizacionais. Leia-as cuidadosamente e faça um CÍRCULO em volta da letra que indica a opção que mais se aproxima da sua forma de ser e de agir.

Ao analisar as situações, pense na sua possível atuação frente a uma equipe de subordinados.

1	Ultimamente os seus subordinados não vêm respondendo a sua conversa amigável e a sua evidente preocupação com o bem-estar deles. O desempenho da equipe está entrando em colapso.	<p>A) Acentua o emprego de procedimentos uniformes e as necessidades de execução das tarefas.</p> <p>B) Coloca-se à disposição para debates, mas sem fazer pressão.</p> <p>C) Fala com os subordinados e depois define metas.</p> <p>D) Propositamente não intervém.</p>
2	Observa-se que o desempenho da sua equipe está melhorando. Você tem se certificado de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis e padrões.	<p>A) Empenha-se numa interação amigável, mas continua a assegurar-se de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis e padrões.</p> <p>B) Não adota nenhuma providência definida.</p> <p>C) Faz o que estiver ao seu alcance para que o grupo se sinta importante e envolvido.</p> <p>D) Enfatiza a importância de prazos e tarefas.</p>
3	Integrantes do seu grupo não conseguem resolver sozinhos um problema. Normalmente você os deixa agir sozinhos. O desempenho do grupo e as relações interpessoais têm sido boas.	<p>A) Envolve o grupo e, simultaneamente, empenha-se na busca da solução do problema.</p> <p>B) Deixa que a equipe trabalhe sozinha.</p> <p>C) Age rápida e firmemente para corrigir e redirecionar.</p> <p>D) Encoraja o grupo a trabalhar no problema e fica à disposição para discussão.</p>
4	Você está considerando uma mudança maior. Seus subordinados têm um registro excelente de realizações. Respeitam a necessidade de mudança.	<p>A) Permite que o grupo participe no desenvolvimento da mudança, mas sem pressionar.</p> <p>B) Anuncia mudanças, implementando-as a seguir com supervisão cuidadosa.</p> <p>C) Permite que o grupo formule sua própria orientação.</p> <p>D) Incorpora recomendações do grupo, mas você dirige a mudança.</p>
5	O desempenho do seu grupo tem decaído nos últimos meses. Membros do grupo têm-se mostrado indiferentes à consecução dos objetivos. No passado, redefinir papéis tem auxiliado nesses casos. Tem sido necessário lembrá-los permanentemente de terminar suas tarefas a tempo.	<p>A) Ajuda o grupo a formular a sua própria orientação.</p> <p>B) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que os objetivos sejam atingidos.</p> <p>C) Redefine os objetivos e supervisiona atentamente;</p> <p>D) Envolve o grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.</p>
6	Você encontrou uma situação administrada com eficiência. O administrador anterior era de uma linha mais "firme". Você quer manter a produtividade, mas gostaria de começar a humanizar o ambiente.	<p>A) Faz o possível para que o grupo se sinta importante e envolvido;</p> <p>B) Enfatiza a importância de prazos e tarefas;</p> <p>C) Propositamente não intervém;</p> <p>D) Permite que o grupo se envolva na tomada de decisões, mas sempre cuidando de que se</p>

A seguir, estão descritas determinadas situações organizacionais. Leia-as cuidadosamente e faça um CÍRCULO em volta da letra que indica a opção que mais se aproxima da sua forma de ser e de agir.

Ao analisar as situações, pense na sua possível atuação frente a uma equipe de subordinados.

		atinjam os objetivos.
7	Você está avaliando implantar grandes mudanças na estrutura organizacional. Integrantes do grupo têm feito sugestões à respeito de mudanças serem desnecessárias. O grupo tem demonstrado flexibilidade em suas atividades do dia-a-dia.	<p>A) Define a mudança e supervisiona atentamente;</p> <p>B) Consegue a aprovação do grupo a respeito da mudança e permite que os integrantes do grupo organizem a sua implementação.</p> <p>C) Está disposto a efetuar as mudanças conforme recomendado, mas mantém o controle da implementação.</p> <p>D) Evita o confronto: deixa o assunto assim.</p>
8	O desempenho do grupo e as relações interpessoais são boas. Você se sente um tanto inseguro em razão da falta de orientação dada por você ao grupo.	<p>A) Deixa o grupo prosseguir assim;</p> <p>B) Debate a situação com o grupo e depois deflagra as mudanças necessárias.</p> <p>C) Adota providências no sentido de orientar os subordinados na execução do trabalho de uma maneira bem definida.</p> <p>D) Fica atento para não desgastar as relações chefe/subordinado por uma orientação excessiva.</p>
9	Seu chefe indicou-o para assumir a coordenação de uma força-tarefa que está muito atrasada no que se refere à apresentação das recomendações de mudanças que lhe foram solicitadas. O grupo não está muito certo dos seus objetivos. O comparecimento às reuniões tem sido baixo. As reuniões viraram encontro social. Todos os integrantes do grupo tem o potencial para dar uma boa contribuição.	<p>A) Deixa a equipe trabalhar sozinha;</p> <p>B) Incorpora as recomendações da equipe, mas cuida de que se atinjam os objetivos.</p> <p>C) Redefine os objetivos e mantém uma supervisão atenta.</p> <p>D) Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.</p>
10	Seus subordinados, que em geral demonstram capacidade para assumir responsabilidades, não estão reagindo à sua recente redefinição de padrões.	<p>A) Permite a participação do grupo na redefinição de padrões, mas sem fazer pressão;</p> <p>B) Redefine os padrões e supervisiona atentamente;</p> <p>C) Evita o confronto, sem exercer pressão;</p> <p>D) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que se atinjam os novos padrões.</p>
11	Você foi promovido a um novo cargo. O supervisor anterior não se envolvia nos assuntos do grupo. O grupo têm-se mostrado eficiente na execução de suas tarefas e direcionamento. Os inter-relacionamentos do grupo são bons.	<p>A) Adota providências no sentido de orientar os subordinados em direção ao trabalho, de maneira bem definida.</p> <p>B) Faz os subordinados participarem do processo decisório e reforçar as boas contribuições.</p> <p>C) Debate o desempenho passado com o grupo e depois examina a necessidade de novas práticas.</p> <p>D) Continua deixando o grupo agir sozinho.</p>
12	Informações recentes indicam algumas dificuldades internas entre os subordinados. O grupo tem apresentado um elevado índice de realização. O pessoal vem efetivamente mantendo os objetivos a longo prazo. Eles têm trabalhado em harmonia no passado. Todos estão bem qualificados para a tarefa.	<p>A) Tenta explicar sua solução aos subordinados e examina a necessidade de novas avaliações.</p> <p>B) Deixa que os integrantes do grupo desenvolvam sozinhos uma solução.</p> <p>C) Age com rapidez e firmeza para corrigir e reorientar.</p> <p>D) Fica disponível para o debate, mas tem o cuidado de não prejudicar as relações chefe/subordinado.</p>

ANEXO – Gabarito para tabulação dos resultados do Questionário LASI:

(Hersey e Blanchard – Tabela AMPLITUDE)

Assinale a alternativa escolhida (A, B, C ou D) para cada uma das 12 situações propostas. A seguir, conte o número de escolhas em cada coluna E1, E2, E3 e E4. O(s) seu(s) estilo(s) predominante(s) caracteriza-se pela coluna com maior número de escolhas.

		<i>(Classificação do Estilo) Alternativas de Ação</i>			
		<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>
Situações	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Total:					

ANEXO II - Escala de maturidade das equipes

Instruções: Baseado na sua experiência **com sua equipe de trabalho**, responda as perguntas abaixo (se uma resposta estiver entre duas opções, escolha a numeração do meio).

Por favor, indique quantas pessoas estão na sua equipe: _____

1. Como você avalia o comprometimento dos membros da sua equipe em atingir as metas?

1	2	3	4	5
Os membros da equipe demonstram comprometimento superficial		As pessoas trabalham para atingir as metas com as quais estão de acordo		Todos estão profundamente comprometidos em atingir as metas

2. Como as decisões são tomadas na sua equipe?

1	2	3	4	5
O chefe nos comunica que decisões precisam ser tomadas		A equipe discute soluções, mas a decisão final é do chefe.		A equipe toma as decisões baseada no consenso

3. Como é o sistema de trabalho da equipe?

1	2	3	4	5
Cada membro trabalha independentemente		Existe trabalho conjunto e colaborativo quando a situação ou o líder forçam essa colaboração		O trabalho conjunto e colaborativo é natural para a equipe e acontece sempre que necessário

4. Qual é o grau de confiança na equipe – confiança de que o trabalho dos outros membros é de qualidade, confiança em que todos estão contribuindo de modo justo e igualitário, confiança para discutir problemas e buscar soluções e confiança na ajuda do grupo?

1	2	3	4	5
Quase não existe confiança na equipe		Alguma confiança existe, mas não é equilibrada entre todos os membros		O grau de confiança é alto entre todos os membros da equipe

5. Como você descreveria o estilo de liderança do líder da sua equipe?

1	2	3	4	5
Ele/Ela é autoritári(o/a) e coordena a equipe a seu modo		Ele/Ela consulta a equipe mas retém o poder e tem a palavra final		Ele/ela é participativ(o/a) e age como um membro da equipe

6. A comunicação nesta equipe pode ser melhor descrita como:

1	2	3	4	5
A comunicação é resguardada, cuidadosa, mantida num mínimo.		As pessoas falam sobre assuntos que são "seguros" - assuntos que podem gerar polêmica, discussão ou conflito são evitados.		Todos se sentem livres para falar, discutir e opinar.

7. Quando as pessoas pensam de modo diferente ou conflitivo, como as diferenças são solucionados(as)?

1	2	3	4	5
Os conflitos são ignorados, não se costuma preocupar com eles.		Os conflitos são discutidos algumas vezes, mas a maior parte do tempo são deixados de lado ou ignorados.		Conflitos são discutidos abertamente até que sejam resolvidos.

8. Até que ponto as pessoas da sua equipe entendem o que é esperado delas para que os objetivos da equipe sejam alcançados?

1	2	3	4	5
As pessoas em geral não entendem o que precisam fazer ou o que se espera delas.		Alguns entendem o que precisam fazer e o que se espera de cada um.		Todos entendem o que precisam fazer e o que se espera de cada um.

9. Até que ponto as pessoas da sua equipe entendem, aceitam e implementam decisões/desempenham tarefas de modo responsável?

1	2	3	4	5
As pessoas só fazem o que é mandado. Existe pouco compromisso pessoal.		Às vezes as pessoas demonstram compromisso pessoal; mas não há consistência.		Existe um alto nível de compromisso pessoal por parte de todos, bastante consistente.

10. Qual é o grau de camaradagem e suporte entre os membros desta equipe?

1	2	3	4	5
Existe pouco apoio ou ajuda mútua entre os membros		Existe algum apoio e os membros se ajudam mutuamente de vez em quando.		Os membros se apóiam e ajudam mutuamente a maior parte do tempo

11. Geralmente quão satisfeito você se encontra com o desempenho da sua equipe?

1	2	3	4	5
Não me encontro satisfeito com o desempenho		Às vezes acho que o desempenho é satisfatório, outras vezes acho que não		Estou satisfeito quase o tempo inteiro com o desempenho da equipe

12. Até que ponto sua equipe é dependente do coordenador ou líder da equipe para executar suas tarefas?

1	2	3	4	5
Completamente dependente		Algo dependente		Capaz de trabalhar independente sempre que necessário

13. O líder da equipe é capaz de preencher o lugar de qualquer um dos membros de modo efetivo?

1	2	3	4	5
Não, de modo algum.		Pode ser, mas não de todos os membros e não em qualquer ocasião.		Sim, completamente capaz.

14. Os membros da sua equipe possuem o conhecimento e habilidades para fazerem parte desta equipe?

1	2	3	4	5
Não, faltam conhecimentos e habilidades.		Alguns membros possuem os conhecimentos e habilidades necessários		Os membros possuem conhecimentos e habilidades adequados.

15. Os membros da equipe sabem como trabalhar em equipe e manter um bom relacionamento ao mesmo tempo.

1	2	3	4	5
Não		Mais ou menos.		Completamente.

ANEXO III

Roteiro de Entrevista, para identificar se a empresa atua, de fato, em equipes e para mapear as equipes, diferenciando-as de grupos de trabalho.

Identificar o respondente, local, horário e tempo que está atuando nessa equipe de trabalho:

- 1) A empresa utiliza equipes para atingir objetivos ou prefere metas e trabalhos individuais?**
- 2) Para que tipo de atividade a empresa utiliza equipes?**
- 3) Há algum treinamento sobre como trabalhar em equipes?**
- 4) A empresa possui material impresso ou em intranet sobre trabalhos em equipe?**
- 5) Há alguma recompensa para os membros da equipe, coletivamente, quando há cumprimento do objetivo pré-definido? É diferente da recompensa individual?**
- 6) A soma dos resultados individuais são sempre utilizados para definir objetivos para equipes ou há objetivo incremental?**
- 7) É possível identificar equipes na empresa? Para que atividades?**

Para sua equipe principal:

- 8) A que atividades sua equipe se dedica?**
- 9) Há quanto tempo você participa desta equipe?**
- 10) Qual o objetivo da equipe?**
- 11) A equipe é responsável, coletivamente, pelo resultado?**
- 12) Existe alguma compensação coletiva para o resultado do trabalho em equipe, ou a compensação é individual e independe da equipe?**
- 13) Os membros da equipe realizam trabalho interdependente ou dependem uns dos outros?**
- 14) Como é a liderança da equipe? Há um líder ou um chefe?**
- 15) Há hierarquia na equipe?**

- 16) **Como funciona o trabalho da equipe? Há reuniões para discutir e dividir as tarefas e objetivos para posteriormente seguir para o trabalho individual ou a execução das atividades é coletiva?**
- 17) **Como funcionam as reuniões da equipe? Como são definidos os assuntos, como são priorizados? Há regras sobre tempo para a atividade ou forma de discussão?**
- 18) **Durante a formação da equipe ocorreram conflitos, discussões? Quais os motivos e como foi solucionado?**
- 19) **Houveram variações nos comportamentos dos membros das equipes, desde a sua formação?**
- 20) **Como são tomadas as decisões na equipe?**
- 21) **A equipe trabalha unida?**
- 22) **Qual a sua motivação para o trabalho em equipe?**
- 23) **E qual sua desmotivação?**
- 24) **Qual seria a maior motivação, no trabalho em equipe, de cada um dos seus colegas?**
- 25) **Quais são os principais problemas encontrados pelas equipes na sua empresa?**
- 26) **Como estão se desempenhando as equipes na sua empresa?**
- 27) **Você considera satisfatório o resultado final do trabalho em equipe? O que pode ser melhorado?**