

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Norton Fabrizio Faria Sandri

**OS EFEITOS DA FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE TRABALHO NO
DESEMPENHO DE EQUIPES COMERCIAIS**

**Porto Alegre
2017**

Norton Fabrizio Faria Sandri

**OS EFEITOS DA FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE TRABALHO NO
DESEMPENHO DE EQUIPES COMERCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração - da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

**Porto Alegre
2017**

CIP - Catalogação na Publicação

Sandri, Norton Fabrizio Faria

Os efeitos da formalização organizacional e de trabalho no desempenho de equipes comerciais / Norton Fabrizio Faria Sandri. -- 2017.

54 f.

Orientadora: Angela Beatriz Busato Scheffer.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Formalização organizacional. 2. Formalização do trabalho. 3. Empoderamento de equipes. I. Scheffer, Angela Beatriz Busato, orient. II. Título.

Norton Fabrizio Faria Sandri

**OS EFEITOS DA FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE TRABALHO NO
DESEMPENHO DE EQUIPES COMERCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração - da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Aprovada em: 23 de fevereiro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo - UFRGS

Prof (a). Dr (a). Shalimar Gallon - IMED

Orientadora - Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir que eu concluísse esta etapa, à minha esposa pelos momentos de incentivo e por estar sempre ao meu lado em todos os momentos e meus filhos que compreenderam minhas ausências para a realização deste trabalho.

À minha orientadora, professora Angela Beatriz Busato Scheffer, por toda paciência, exigência e orientação para realização desta dissertação.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a todos os professores que contribuíram com minha trajetória, pelos conhecimentos que me ajudaram a construir.

RESUMO

A complexidade da economia mundial, cenário de crise interna e concorrência global, forçaram as organizações a buscarem novos métodos de gestão para superarem seus concorrentes. Este estudo teve como foco a indústria da comunicação, que vem sendo exposta a mudanças radicais nos últimos anos. Reter clientes, buscar novas fontes de receita, manter a relevância frente ao público consumidor que tem a cada dia mais opções de consumo deste produto, busca de profissionais mais preparados, diversidade de gerações. Todos estes desafios têm levado as empresas a implementarem processos de formalizações organizacionais e de trabalho para o enfrentamento destas mudanças e a perpetuação dos negócios. É neste contexto que o objetivo geral desta dissertação foi o de identificar quais os efeitos da formalização organizacional e de trabalho no desempenho das equipes comerciais. Para atingir esse objetivo, o método utilizado foi a pesquisa qualitativa exploratória, além de pesquisa bibliográfica. Foram realizadas entrevistas com 36 gestores de equipes comerciais dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Constatou-se que a formalização organizacional e de trabalho, desde que estruturada de forma que não afete o empoderamento das equipes, produz efeitos benéficos para as empresas.

Palavras-chave: Formalização organizacional. Formalização do trabalho. Empoderamento de equipes.

ABSTRACT

The complexity of the world economy, domestic economic crisis and global competition have forced organizations to find new management methods to outperform their competitors. This study focused on the communication industry, which has been exposed to radical changes in recent years. Retain customers, find new sources of revenue, maintain relevance to the consumer audience that has more and more choices of consumption of this product, search for more prepared professionals, diversity of generations. All these challenges have led companies to implement processes of organizational and work formalization to face these changes and the perpetuation of business, are. It is in this context that the general objective of this dissertation was to identify the effects of organizational and work formalization on the performance of commercial teams? To reach this objective, the method used was exploratory qualitative research, in addition to bibliographical research, interviews were conducted with 36 managers of commercial teams from the states of Rio Grande do Sul and Santa Catarina. It was found that organizational formalization and work, provided that well structured, not affecting the empowerment of teams, have beneficial effects for companies.

Keywords: Organizational formalization. Formalization of work. Empowerment of teams.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipos de formalização.....	15
Quadro 1 - evolução teórica dos estudos de formalização	18
Quadro 2 - evolução teórica dos estudos sobre empoderamento.....	22
Quadro 3 - questões elaboradas frente aos objetivos propostos	25
Quadro 4 - tabulação dos entrevistados	27
Gráfico 1 - Gênero	28
Gráfico 2 - Faixa etária.....	28
Gráfico 3 - Experiência.....	29
Gráfico 4 - Formação.....	29
Gráfico 5 - dimensões temáticas de estudo	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	13
2.2	EMPODERAMENTO	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1	PESQUISA QUALITATIVA.....	23
3.1.1	Pesquisa qualitativa exploratória.....	24
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1	ANÁLISE TEMÁTICA	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
5.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	48
5.2	PESQUISAS FUTURAS.....	49
	REFERÊNCIAS	50
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO	53

1 INTRODUÇÃO

A complexidade da economia mundial, crescimento modesto, abertura de mercados e concorrência global, força as organizações a buscarem novos métodos para superarem seus concorrentes. Diante deste desafio, os processos de formalização representam uma forma de melhoria de resultados e de aquisição de vantagem competitiva frente aos concorrentes, onde as empresas buscam obter um diferencial competitivo frente à crescente concorrência, principalmente na tentativa de aumentar a assertividade nas decisões das equipes, facilitando o processo decisório. “A formalização dos processos organizacionais aumenta o empoderamento das equipes através da redução de incertezas dentro da empresa” (HEMPEL; ZHANG; HAN, 2012).

A formalização, organizacional e de trabalho, é de fundamental importância para a eficácia do funcionamento empresarial, pois como relata Mintzberg (2011), estas formalizações desenham toda uma estrutura empresarial. Um desenho que vai desde a relação de poder, da formulação de estratégias e chega à definição de tarefas e suas formas de coordenação. Desta forma, o autor afirma que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e depois como a coordenação é realizada entre estas tarefas” (MINTZBERG, 2011, p. 12).

Estas formalizações, muitas vezes, são focados em processos burocráticos, detalhando cada tarefa, buscando padronização e melhoria de performance, centralizando as decisões (ARGYRIS, 1998). Em contrapartida, uma demanda cada vez maior pela descentralização é exigida das empresas. Mintzberg (2011, p. 113) defende este conceito “simplesmente porque nem todas as suas decisões podem ser entendidas em um centro, em um cérebro”.

Outros estudos divergem sobre este assunto, entendendo a formalização como um dificultador para o empoderamento das equipes. Delery e Doty (1996) afirmam em suas pesquisas que um detalhamento minucioso do trabalho pode limitar a flexibilidade dos membros da equipe, podendo causar frustração e descontentamento.

Não se pode esquecer um outro fator neste processo, que são as equipes e a estrutura de empoderamento envolvidos neste contexto. Entende-se que o empoderamento das equipes no processo decisório é fator importante no resultado final e, por consequência, no desempenho das mesmas (KIRKMAN; ROSEN, 1999). Outros autores entendem que este empoderamento não representa grande diferencial para o atingimento dos objetivos organizacionais (ARGYRIS, 1998), uma vez que um número crescente de empresas foca

somente no convencimento das pessoas no poder que elas possuem, ficando mais no âmbito superficial e psicológico, e menos no poder efetivamente dado a elas (FORRESTER, 2000).

Considera-se relevante estudar as teorias sobre este tema, onde alguns autores entendem que este processo não representa grande diferencial para o atingimento dos objetivos estratégicos, pois faltaria clareza sobre quais fatores organizacionais levariam a esta descentralização no processo decisório das equipes (ARGYRIS, 1998; FORRESTER, 2000). Argyris (1998) sustenta sua argumentação no fato de que estes programas de reengenharia conseguiram excelentes resultados nos últimos anos, levando a melhoria de desempenho, mesmo que, por outro lado, tenham inibido a inovação, descentralização e motivação. Uma vez que fatores decorrentes da formalização organizacional e de trabalho possuam efeito no empoderamento das equipes (KIRKMAN; ROSEN, 1999), faz-se necessário o estudo mais aprofundado destas questões para entender seus efeitos interligados em relação aos resultados práticos da gestão.

Diante deste contexto, o processo de formalização torna-se ferramenta fundamental de gestão e diferenciação empresarial (MINTZBERG, 2011), desenhando toda uma estrutura empresarial. Um desenho que vai desde a relação de poder, da formulação de estratégias e chega à definição de tarefas e suas formas de coordenação.

Este estudo teve como foco a indústria da comunicação, que vem sendo exposta a mudanças radicais nos últimos anos. A tecnologia influenciou diretamente esta transformação. *Smartphones, tablets*, aplicativos, redes sociais, televisão vinculada à internet são exemplos de como tudo isso mudou a forma de consumir comunicação.

Isto afeta diretamente as empresas que trabalham com comunicação, pois todo este processo alterou o perfil de quem recebe a notícia e a publicidade, cernes econômicos que sustentam uma grande organização de mídia. Manter a relevância frente a este turbilhão de notícias para desta forma continuar sendo atrativo ao mercado publicitário, faz com que seja necessário uma reinvenção dos processos e das pessoas que fazem parte destas empresas.

Reter clientes, buscar novas fontes de receita, manter a relevância frente ao público consumidor que tem a cada dia mais opções de consumo deste produto, busca de profissionais mais preparados, diversidade de gerações. Todos estes desafios têm levado as empresas a implementarem processos de formalizações organizacionais e de trabalho para o enfrentamento das mudanças e a perpetuação dos negócios. São alguns desafios desta indústria atualmente.

Não obstante a isso, faz-se necessário estudar também o funcionamento das equipes comerciais. Drucker (2001) já apontava para a ideia equivocada e que, segundo ele, seria a

maior razão para o fracasso das equipes: a crença de que todos eram iguais e que bastava uma fórmula de gestão única para se obter uma equipe de qualidade. Outro ponto diz respeito à maturidade das equipes e ao empoderamento das mesmas, onde a complexidade das tarefas está diretamente ligada ao nível de delegação, onde gestores tendem a delegar somente tarefas pouco complexas. Entender estes contextos e buscar alternativas de crescimentos frente a um mundo em constante transformação, são desafios constantes dos gestores.

Todas estas transformações de cenários, cada dia mais complexos, fazem com que as empresas busquem, através desta formalização, obter um diferencial competitivo frente à crescente concorrência, principalmente na tentativa de aumentar a assertividade nas decisões das equipes, facilitando o processo decisório. Por outro lado, faz-se necessário também entender os efeitos destes processos nas equipes comerciais. Desta forma, emerge o seguinte tema de pesquisa: Quais os efeitos da formalização organizacional e de trabalho no desempenho de equipes comerciais? Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo junto a 36 gestores comerciais das empresas do grupo RBS no RS e em SC.

Os próximos capítulos trazem os objetivos do estudo, a fundamentação teórica e a metodologia escolhida para a pesquisa de campo. Por fim, são apresentados os resultados obtidos das análises e as conclusões do estudo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os efeitos da formalização organizacional e de trabalho no desempenho de equipes comerciais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i) Levantar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização organizacional do Grupo RBS e seus efeitos nas vendas;
- ii) verificar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização de trabalho e seus efeitos sobre as vendas;

iii) identificar a percepção de empoderamento das equipes comerciais na visão do gestor.

1.3 JUSTIFICATIVA

O alto nível de complexidade e competitividade das organizações levam as mesmas a adotarem processos de formalização organizacional e de trabalho, que podem ter resultados positivos e negativos, dependendo do grau em que são aplicados. Ao mesmo tempo em que consideram importante a implantação de processos formais, as empresas buscam profissionais diferenciados e os capacitam no sentido de serem mais autônomos e proativos, bem como, a tomarem decisões assertivas. Muitas vezes, estes processos não estão claros, levando a sinais ambíguos, onde gestores e equipes de RH desenvolvem programas de capacitação e de motivação de seus empregados buscando o empoderamento, mas buscam programas de reengenharia, onde especificam detalhadamente como o trabalho deve ser feito, não deixando margem para descentralização.

Existem diversas pesquisas acerca dos temas formalização organizacional e de trabalho e seus efeitos nas equipes. Destacam-se visões positivas a respeito da formalização, sendo vista como facilitadora do processo decisório como redutor de incertezas (HEMPEL; ZHANG; HAN, 2012), podendo transmitir valores e esclarecer metas (SEGARS; GROVER; TENG, 1998; ORGAN; GREENE, 1981) e como orientadora estratégica, facilitando a tomada de decisão (KHANDAWALLA, 1974). Por outro lado, a formalização do trabalho, pode atuar de forma negativa, reduzindo a autonomia e a flexibilidade nas tomadas de decisões (DELERY; DOTY, 1996).

No âmbito da descentralização do processo decisório, este assunto também causa divergências. Alguns pesquisadores entendem que este processo de empoderamento das equipes é fator importante no desempenho das mesmas (KIRKMAN; ROSEN, 1999). Outros entendem que este processo não representa grande diferencial para o atingimento dos objetivos estratégicos (ARGYRIS, 1998; FORRESTER, 2000). Existem também questões emocionais na percepção de empoderamento das equipes que devem ser levados em consideração em um processo de gestão.

Outra contribuição teórica que se busca com esta pesquisa é a identificação de como estes fatores combinados interferem no resultado da organização. Além disso, também pode

proporcionar avanços teóricos ao ajudar a compreender como a formalização organizacional e de trabalho, se bem aplicadas, interferem positivamente na gestão de equipes.

Quanto à relevância prática do trabalho, podem ser destacadas tanto implicações gerenciais quanto contribuições para o bem-estar das equipes. A compreensão da importância da formalização, organizacional e de trabalho, nas organizações pode auxiliar os gestores no processo de gestão. Ao aprofundar este tema, pode-se compreender os diferentes tipos de formalização e suas interferências na equipe dependendo da maturidade das mesmas, de forma que os gestores possam ter maior assertividade nas decisões, entendendo as várias correntes acadêmicas e conseqüentemente obtendo uma maior eficácia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo analisa, de forma mais detalhada, os principais conceitos que fornecem suporte ao tema proposto, apresentando pesquisas realizadas e bibliografias com a finalidade de aprofundar a discussão sobre os conteúdos destacados neste trabalho. O capítulo aqui apresentado seguirá uma ordem cronológica das pesquisas desenvolvidas, buscando diferentes visões ao longo do tempo e a crescente relevância dispensada ao tema. Está dividido em duas partes: Formalização, organizacional e do trabalho, e aspectos psicológicos que constroem a percepção de empoderamento nas equipes.

2.1 FORMALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

O desempenho de uma organização não depende somente de fatores externos, como indicadores econômicos, clientes ou mercado em que a mesma atua, mas também por fatores internos. Neste sentido estudar os processos de formalização se faz necessário, bem como a visão do gestor (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Muitas pesquisas mostram visões distintas, positivas e negativas de um processo de formalização. No final de 1963, Pugh et al. já apresentavam preocupação sobre estudar o tema e propor um esquema conceitual para análise organizacional. Em seu estudo, o pesquisador defende a análise organizacional dividida em três aspectos: Recursos humanos, materiais e de capital, e a importância de entendermos melhor a interdependência entre os mesmos. O mesmo chama a atenção para a relevância da formalização no sentido de facilitar a definição e o entendimento da estratégia por todos os membros da empresa. Reforça seu estudo pelo fato de que nenhuma empresa é igual a outra, pois cada uma delas sofre influência externa em diferentes graus, sejam eles políticos, religiosos, sindicais ou legais. Para Pugh et al. (1963, p. 312):

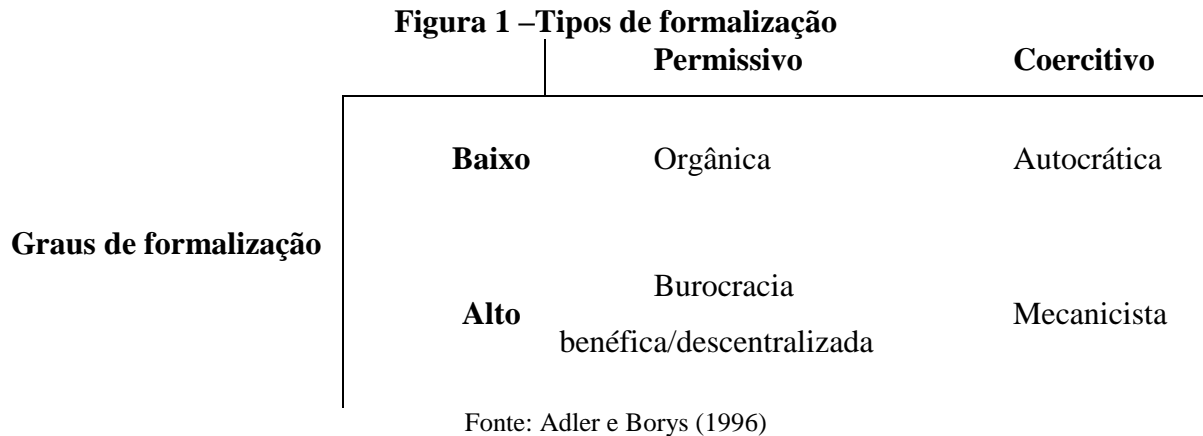
O grau de controle político de atividades organizacionais varia consideravelmente de acordo com a estrutura de propriedade e à natureza do produto ou serviço. Assim, algumas organizações de trabalho são possuídas e controladas por órgãos governamentais estaduais ou locais, enquanto outras acham sua produção prejudicada por normas (Junta Comercial restrições, regulamentações, e assim por diante), e outras ainda têm muito mais liberdade de ação. A influência dos sindicatos também pode variar consideravelmente em termos do número de sindicatos representados, a existência de uma loja fechada, e a militância de uma união particular. A influência das instituições sociais religiosas, educacionais e outras também seria considerado.

Khandawalla (1974) argumenta que numa organização que espera um nível diferenciado de seus funcionários a formalização organizacional pode influenciar de forma positiva em um processo de empoderamento das equipes, pois serve como um redutor de incertezas, facilitando a tomada de decisão. Sustenta que uma vez que exista uma formalização organizacional adequada e que esta permeie toda a empresa, as equipes podem basear suas decisões nestes conceitos. Sua base de estudo foi a aplicação de controles organizacionais em empresas de tecnologia. O mesmo encontrou evidências consistentes que uma formalização organizacional produz resultados positivos e a correlação entre ambos, descentralização e utilização de controles, é possível.

Organ e Greene (1981) sustentam em seu estudo publicado que a formalização organizacional pode transmitir valores e esclarecer metas que tornam o processo de descentralização mais fácil. Defendem que a formalização organizacional é necessária, servindo como orientador estratégico para as equipes e facilitando a tomada de decisão, reduzindo incertezas, ambiguidade e aumentando a eficácia.

A formalização de trabalho busca formular explicitamente regras e procedimentos em como realizar determinada tarefa, que pode até não estar escrita, mas tem validade como mecanismo de controle. Delery e Doty (1996) afirmam que tamanho detalhamento do trabalho pode limitar a flexibilidade dos membros da equipe, podendo causar frustração e descontentamento. Seguindo nesta mesma linha, defendem que a formalização do trabalho pode gerar dificuldade no que tange à autonomia e à flexibilidade na tomada de decisão.

Outra importante contribuição para este assunto foi o estudo de Adler e Borys (1996), onde os pesquisadores buscaram conceituar o fluxo de trabalho de formalização com o intuito de ajudar a entender os efeitos contrastantes da mesma, como o alienamento dos funcionários, uma vez que as regras estão muito especificadas impedindo a inovação ou no sentido de auxiliar os mesmos a desempenhar melhor seu papel. Eles focaram seus estudos na divisão de duas formas de burocracia ou formalização: a benéfica, que os mesmos chamam de permissiva, e a maléfica, chamando-a de coerciva. Em suas análises conclusivas, identificaram diferentes graus de formalização identificados na figura abaixo, onde a mesma poderia ser boa ou ruim para as empresas dependendo da forma como era aplicada alinhada à estratégia da empresa.



Manz e Stewart (1997) em sua pesquisa sobre a implantação de gestão da qualidade total, em virtude da necessidade de transformar a gestão da força de trabalho, cada vez mais complexa em virtude das crescentes mudanças do mercado, estudaram os aspectos de influência entre descentralização e empoderamento e sistemas de formalização de trabalho. Como conclusão, defenderam que a formalização de trabalho só traria benefícios se o sistema de gestão fosse centralizado, pois as decisões seguiriam um fluxo da alta gerência para os demais funcionários, limitando inovações.

Uma organização com altos índices de formalização se caracteriza por ter políticas que estruturam o processo de planejamento. Em seus estudos sobre processo de implantação de sistemas de informação de planejamento estratégico (SISP), Segars, Grover e Teng (1998) também defendem que um processo de formalização é necessário para a orientação das equipes, pois define regras e procedimentos para as tarefas, esclarece fluxos de atividade, códigos de conduta, alçadas de decisão e consistência na implantação e execução da estratégia da organização. Desta forma, o pesquisador entende a formalização como necessária para a orientação empresarial, produzindo ganhos em eficiência, pois fornece diretrizes que facilitam a definição da estratégia e por consequência, a identificação de um maior número de oportunidades.

Argyris (1998) levanta a questão de que, mesmo havendo formalização organizacional, esta precisa ser bem específica e clara para evitar sinais ambíguos dentro da organização, onde gestores e equipes de RH desenvolvem programas de capacitação e de motivação de seus empregados buscando o empoderamento, mas buscam programas de reengenharia, onde especificam detalhadamente como o trabalho deve ser feito, não deixando margem para descentralização. Sustentam sua argumentação no fato de que estes programas de reengenharia conseguiram excelentes resultados nos últimos anos, levando à melhoria de

desempenho, mesmo que, por outro lado, tenham inibido a inovação, descentralização e motivação.

Forrester (2000) entende que um processo de formalização auxilia o processo de decisão das equipes, mas chama a atenção para a falta de clareza sobre quais os aspectos e fatores organizacionais levariam a esta descentralização no processo decisório. Sustenta sua argumentação no fato de que muitas empresas estudadas por ele focam suas políticas somente no convencimento das pessoas no poder que elas possuem, ficando mais no âmbito superficial e psicológico e menos poder efetivamente dado a elas.

Por outro lado, contrapondo esta corrente, Tata e Prasad (2004) afirmam que esta formalização, que os autores também classificam como burocracia, torna-se um processo contrário ao empoderamento das equipes. O pesquisador defende uma organização sem muita formalização de trabalho, baseada na auto-gestão, onde a equipe tem a liberdade de determinar todos os procedimentos relacionados ao trabalho, trazendo o poder de decisão para níveis operacionais, aumentando a eficácia na solução destas demandas e o sentimento de propriedade por parte da equipe.

Blanchard Carlos e Randolph (2004) defendem a descentralização e empoderamento das equipes para que as empresas possam enfrentar os desafios atuais de mercado. Sustenta em suas pesquisas que a autonomia produz um sentido maior de propósito e que o envolvimento direto do trabalhador produz melhoria contínua nos processos, trazendo autodesenvolvimento profissional e, conseqüentemente, melhoria de desempenho para as empresas. Sugere uma transformação da gestão, do comando e controle para o desenvolvimento e empoderamento das pessoas. Entende a importância da formalização organizacional atuando como “margem de rio”, conceito metafóricamente definido pelos pesquisadores, orientando ações e decisões.

Em outro estudo sobre este tema, Griffin, Neal e Parker (2007) chamaram a atenção para o fato de que a maioria dos sistemas de avaliação vigentes se baseavam na perfeita execução da tarefa, fazendo com que o trabalho fosse bem especificado para uma avaliação mais assertiva. Esta prática poderia não levar em consideração a interdependência entre setores e o grau de inovação dedicado para aquela tarefa, uma vez que não conseguia avaliar toda a gama de comportamento que influenciava na execução. Uma vez que o trabalho estava muito formalizado a percepção de potência e autonomia das equipes era reduzida.

O empoderamento, que Mintzberg (2011) chama de descentralização, e a formalização são duas dimensões estruturais e fundamentais para a eficácia do funcionamento empresarial. Definido através da autonomia dada aos funcionários e a formalização como sendo fator

crucial para que as empresas enfrentem e superem seus desafios de mercado, faz-se necessário o entendimento dos aspectos relativos ao empoderamento e suas interferências no processo de formalização.

A separação entre formalização organizacional e de trabalho é fundamental para o entendimento do funcionamento das empresas, pois produzem efeitos distintos no processo de empoderamento das equipes. Hempel, Zhang e Han (2012) baseiam sua tese em estudo feito em empresas de tecnologia na China, fortalecendo o conceito de duas formalizações distintas, onde a formalização organizacional busca o aumento da descentralização no processo decisório, pois reduz as incertezas dentro da organização; e a formalização de trabalho com o intuito de detalhar a forma de execução do mesmo, reduzindo a flexibilidade das equipes tornando-as menos empoderadas no processo de decisão.

Este entendimento das diferenças em relação à formalização faz-se necessário também para a compreensão dos aspectos voltados à percepção de poder, onde este é apresentado como um processo que surge na relação entre o papel do indivíduo e o papel do trabalho, entendendo que esta autonomia se apresenta mais de forma psicológica do que na prática efetiva (HACKMAN 1987; CONGER; KANUNGO, 1988) e sua ligação com o desempenho destes profissionais em suas atividades (MILLER; MONGE, 1986).

As empresas utilizam-se da formalização de trabalho, pois possibilita o controle gerencial aos gestores, permitindo a utilização de recursos de forma eficaz e assegurando o cumprimento da estratégia de modo a atingir os objetivos organizacionais (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2009; GOMES, 2014). Também chamado de controle burocrático, empresas de grande porte utilizam uma estrutura centralizada, com ampla formalização de instrumentos de controle voltados quase sempre para a fiscalização. Segundo relata o pesquisador Gomes (2014), o maior problema destes controles exacerbados é que o mesmo reduz a motivação e criatividade na execução das tarefas, valorizando em demasia o processo, dificultado a adaptação às constantes mudanças deixando a empresa vulnerável em um ambiente cada vez mais competitivo.

No quadro 1 busca-se descrever a evolução teórica dos estudos, sem ter a pretensão de mapear todos, que nos trazem pesquisas sobre a importância do tema, a divisão das formalizações e a preocupação com seus efeitos na gestão.

Quadro 1 - evolução teórica dos estudos de formalização

Formalização organizacional e de trabalho			
Pesquisador	Ano	Publicação	Linhas conclusivas
Pugh et al.	1963	Administrative Science Quarterly FI: 4.182	Chama a atenção sobre a importância do tema e de estudar a interdependência entre eles
Khandwalla	1974	Administrative Science Quarterly FI: 4.182	Orientador estratégico que facilita tomada de decisão
Organ e Greene	1981	Administrative Science Quarterly FI: 4.182	Positivo para definir meta e clareza na estratégia
Adler e Borys	1996	Administrative Science Quarterly FI: 4.182	Pode ser beneficiar ou prejudicar equipe dependendo da forma em que é utilizada
Delery e Doty	1996	THE ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL FI: 5.608	Formalização como dificultador para empoderamento das equipes
Manz e Stewart	1997	Organization Science FI: 4.338	Formalização de trabalho não é benéfica quando o sistema de gestão é descentralizado
Segars, Grover e Teng	1998	Decision Science FI: 1.561	Formalização sendo necessária para orientação estratégica das equipes
Agryris	1998	Harvard Business Review FI: 1.519	Define como um processo de reengenharia voltado para detalhamento de tarefas centralizando decisões
Forrester	2000	Academy of Management Executive FI: 5.608	Ajuda na consistência da tomada de decisão
Tata e Prasad	2004	Journal of Managerial Issues	Define como burocracia contrária o empoderamento das equipes. Onde é a implantação define sua eficácia
Blanchard, Carlos e Randolph	2004	Empowerment: Takes more than a minute	Benéfica, atuando como “margem de rio”, orientando ações e decisões.
Griffin et al	2007	Academy of Management Journal FI: 5.919	Formalização do trabalho reduz percepção de potência e autonomia das equipes
Mintzberg	2011		Fundamental para a eficácia do funcionamento empresarial
Hempel et al	2012	Journal of Management, FI: 6.704	Formalização organizacional aumenta empoderamento das equipes através da redução de incertezas e formalização trabalho tendo impacto negativo na flexibilidade e inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

2.2 EMPODERAMENTO

Buscando entender o aspecto do empoderamento das equipes, Mintzberg (2011) defende que o empoderamento e a formalização são duas dimensões estruturais e fundamentais para a eficácia do funcionamento empresarial. Sendo necessário fazer a separação entre formalização organizacional e de trabalho para o entendimento do funcionamento das empresas (HEMPEL; ZHANG; HAN, 2012).

O empoderamento é uma abordagem fortemente baseada na descentralização das decisões, na participação ativa das pessoas nos processos de trabalho e na autonomia para a ação em todos os níveis da empresa. As relações de trabalho compartilham poder, responsabilidade, comunicação, expectativas e recompensas, sendo vista como uma nova tecnologia que reforça a criatividade e dá valor a cada contribuição dos membros da equipe (SCOTT; JAFFE, 1998). O fortalecimento do empoderamento sobre o processo decisório, dando às pessoas, membros da equipe, a possibilidade de poder decidir o que fazer frente aos problemas e buscar soluções (ARAUJO, 2006), envolve autonomia com limites com o intuito de aumentar a produtividade das organizações.

Estudos apresentam aspectos voltados à percepção de poder, onde este é apresentado como um processo que surge da relação entre o papel do indivíduo e o papel do trabalho, entendendo que esta autonomia apresenta-se mais de forma psicológica do que na prática efetiva (HACKMAN 1987; CONGER; KANUNGO, 1988) e sua ligação com o desempenho destes profissionais em suas atividades (MILLER; MONGE, 1986).

Conger e Kanungo (1988) trazem o conceito deste processo como sendo uma combinação de estrutura, práticas e motivação pessoal, sem separação entre elas, entendendo que existem efeitos entre as mesmas, mas não fazendo uma separação ou estudo distinto entre estes efeitos de estrutura, prática e motivação pessoal. Não é, portanto, um mero processo de gestão participativa (ARAUJO, 2001).

Estudar este processo e suas implicações na gestão das equipes de forma distinta, entendendo a importância da capacitação psicológica e suas percepções, simplifica de forma mais eficiente o estudo (THOMAS; VELTHOUSE, 1990), possibilitando distinguir os efeitos das práticas de gestão e as consequências resultantes destas práticas, bem como poder analisar a percepção compartilhada de autonomia dentro das equipes. Apresentam o empoderamento mais ligado à motivação para a realização da tarefa, onde propõem modelos de avaliação das mesmas como base para a capacitação dos funcionários. Neste estudo, defendem que o processo de formalização sozinho não define a eficácia da tarefa, pois este esforço não

deveria de supervisão, recompensa ou detalhamento. Entendem que pessoas podem trabalhar com ausência de processos formais, bem como demonstrar flexibilidade em situações de muita formalização pelos fatores ligados à percepção de poder e autonomia para a realização da mesma.

Spreitzer (1995) reforça a importância de estudar os aspectos psicológicos, ligados a percepção de empoderamento das equipes no local de trabalho em virtude de forte concorrência global, onde mudanças radicais de mercado exigem iniciativa e inovação do empregado. Entende que a formalização influencia na capacidade de tomada de decisão das equipes, mas defende a compreensão das quatro dimensões que constroem a percepção de empoderamento, autonomia, potência, significado e impacto, para que se construam condições onde a convivência entre formalização e empoderamento sejam benéficas para a organização.

Entendendo que o estudo sobre este tema é amplo e com diversas correntes, o presente estudo busca focar neste trabalho o conceito trazido pelos pesquisadores Kirkman e Rosen (1999), onde os mesmos apresentam sua tese dividindo empoderamento em um conjunto de quatro dimensões: Autonomia, relacionada com a experimentação de liberdade na tomada de decisões; Potência, relacionada à percepção de auto-eficácia da equipe em detrimento a tarefas específicas; Significado, compartilhando a crença de que seus trabalhos fazem a diferença na organização julgado em relação aos ideais e padrões e; o Impacto que o resultado do trabalho possui. Estas percepções, em sendo psicológicas, acabam sofrendo interferência das formalizações organizacionais e de trabalho. Seguiremos com esta teoria para que possamos melhor entender os efeitos entre eles e suas inter-relações com o processo de formalização nas organizações.

Mathieu et al. (2008) também alertam para a importância deste estudo da percepção do empoderamento nos resultados organizacionais. Entendem que as formalizações são importantes, pois descrevem regras de conduta e caminhos para o atingimento dos objetivos, porém defende que uma formalização excessiva do trabalho, que restrinja a flexibilidade, além de reduzir percepção de autonomia, reduz percepção de potência, podendo gerar dificuldade na execução das tarefas.

O fator psicológico em um processo de empoderamento também precisa ser levado em consideração, pois passa pelas percepções de autonomia que os mesmos têm para definirem seus próprios processos de trabalho, tomarem decisões e resolverem os problemas em seu trabalho (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006), estando diretamente ligado à eficácia organizacional.

Estudar estes aspectos de empoderamento dos colaboradores tornou-se essencial para as organizações em função das mudanças constantes de mercado, como relata Dimitriades (2005).

Outro ponto que não pode ser ignorado, embora não seja objeto deste estudo, diz respeito a maturidade das equipes, entendido por alguns autores como um fator de graduação e classificação das pessoas na equipe (HERSEY; BLANCHARD, 1986; KATZENBACH; SMITH, 1994). Este fator de maturidade influencia o empoderamento pois afeta o comportamento das pessoas e funcionamento do trabalho.

Na visão de Montanari (2008), esta interatividade de pessoas de diferentes níveis de maturidade acaba criando uma nova dinâmica influenciando na performance e na produtividade das equipes. O autor entende que, pelo fato de membros de equipe em uma empresa descentralizada e que tem no empoderamento um propósito, necessitam de pessoas com um nível de maturidade elevado pois a cada novo projeto necessitará de um líder e este deve estar preparado para isso.

Também seguindo esta linha, o aumento da satisfação profissional ocorre como consequência deste empoderamento, facilitando o processo de delegação e avaliação dos gestores, pois existirá uma maior liberdade de ação nas funções atribuídas aos mesmos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2009).

Pode-se observar a preocupação dos pesquisadores ao longo dos anos em relação ao tema e à sua influência na gestão das equipes e nos resultados organizacionais alcançados. Esta compreensão proporciona um auxílio para os líderes de equipes no processo de gestão. No quadro abaixo busca-se descrever a evolução teórica dos estudos tal como aqui pesquisados, que foram publicados em periódicos renomados e respeitados no meio acadêmico e científico, que complementam estudos sobre formalização introduzindo questões sobre o empoderamento das equipes.

Quadro 2 - evolução teórica dos estudos sobre empoderamento

Empoderamento			
Pesquisador	Ano	Publicação	Linhas conclusivas
Miller e Monge	1986	Academy of Management Journal FI: 5.919	Desempenho ligado ao emocional
Hackman	1987	Journal of Organizational Behavior FI: 3.262	Apresenta o conceito de percepção de empoderamento
Conger e Kanungo	1988	The Academy of Management Review FI: 7.895	Empoderamento sendo moderador entre estrutura e desempenho
Thomas e Velthouse	1990	The Academy of Management Review FI: 7.895	Chama a atenção para a importância de compreender aspectos psicológicos do empoderamento
Kirkman, Telusk e Rosen	1999	Academy of Management Journal FI: 5.919	Divide a percepção do empoderamento em 4 partes: Autonomia, potência, impacto e significado
Blanchard, Carlos e Randolph	2004	Empowerment: Takes more than a minute	Benéfica, atuando como “margem de rio”, orientando ações e decisões.
Mathieu et al.	2008	Journal of Management, FI: 6.704	Defende compreensão dos aspectos psicológicos e suas interferências frente ao processo de formalização do trabalho
Griffin et al	2007	Academy of Management Journal FI: 5.919	Formalização do trabalho reduz percepção de potência e autonomia das equipes
Mintzberg	2011		Fundamental para a eficácia do funcionamento empresarial
Hempel et al	2012	Journal of Management, FI: 6.704	Formalização organizacional aumenta empoderamento das equipes através da redução de incertezas e formalização trabalho tendo impacto negativo na flexibilidade e inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como o intuito deste trabalho é identificar e analisar os efeitos da formalização organizacional e de trabalho no desempenho de equipes comerciais, optamos por trabalhar com o método de pesquisa qualitativa exploratória, buscando através de entrevistas em profundidade levantar a percepção dos respondentes em relação aos problemas de pesquisa levantados em um processo de investigação com o propósito de encontrar respostas para o problema (LINCOLN; DENZIN, 2006) entendendo que tal método não visa a realidade por completo e sim a percepção dos entrevistados sobre o tema.

O universo escolhido foi o de gestores de equipes do Grupo RBS nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Descreve-se neste capítulo as diversas etapas da pesquisa, apresentando as questões formuladas para melhor entendimento e resposta ao objetivo do estudo.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Segundo Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Para isso, os pesquisadores que se utilizam deste método adotam a abordagem qualitativa e buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Este método é centrado na compreensão e explicação de aspectos da realidade que, por não ser possível quantificar, foca-se no universo dos motivos, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2001), visando à produção de informações aprofundadas e ilustrativas com o objetivo de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991).

3.1.1 Pesquisa qualitativa exploratória

O presente estudo optou pela pesquisa qualitativa exploratória com entrevistas em profundidade, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito buscando entender as razões de determinados comportamentos (MALHOTRA, 2001). Segundo Gil (2007), a grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. O alvo desta pesquisa são gestores comerciais de empresas do Grupo RBS situadas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, principais estados de atuação da empresa.

Trata-se de uma grande empresa de grande porte do segmento da comunicação, que tem em seu escopo um trabalho muito forte voltado à formalização. Fundada em 1957 pelo jornalista Maurício Sirotsky Sobrinho, tornou-se um dos maiores grupos de comunicação do país, suas emissoras de televisão, de rádio e seus jornais estão presentes em todas as plataformas (on e off-line) e são líderes de mercado no Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Seu fundador sempre construiu a empresa voltada aos aspectos tecnológicos, buscando implantar processos e adquirir tecnologias de ponta capazes de manter a relevância da empresa.

“A filosofia que implantamos ao longo do tempo, foi manter os olhos abertos a esta evolução tão acelerada, acompanhando o desenvolvimento tecnológico sem perder de vista a dimensão humana” (GRUPO RBS, [200-], não paginado).

Tem uma visão de forte formalização organizacional, possui um processo de governança corporativa muito bem definido, seguindo princípios da transparência e orientado pelas melhores práticas, sido reconhecida nacional e internacionalmente através dos prêmios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa 2006 – Empresa não listada e *The Family Business Management Excellence Award* (agosto de 2007), do Owner Management Business Institute.

Foram entrevistados 36 gestores ao longo desta pesquisa qualitativa, realizada através de entrevista semiestruturada de caráter exploratório, pois embora tendo um roteiro pré-estabelecido, permitiu os entrevistados falarem abertamente sobre o tema proposto, trazendo à tona suas percepções, mesmo que levasse a desdobramentos do tema principal.

Os 36 gestores comerciais do Grupo RBS nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina entrevistados foram convidados a participarem, onde busca-se mesclar gestores das capitais e interior, dos três ramos de negócios nestes dois estados, televisão, rádio e jornal,

sem limitações de tempo de cargo, idade e formação. O objetivo foi colher as diversas percepções dos mesmos em relação ao processo de formalização e empoderamento das equipes.

As perguntas foram elaboradas com base nos objetivos específicos da pesquisa: Tendo como objetivo geral identificar os efeitos da formalização organizacional e de trabalho no desempenho de equipes comerciais, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 - questões elaboradas frente aos objetivos propostos

Objetivos específicos	Questões
Objetivo 1: Levantar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização organizacional do Grupo RBS e seus efeitos nas vendas.	1. Considerando a formalização organizacional como sendo um conjunto de normas que norteiam a organização, tais como missão, valores e metas, como você classificaria sua empresa em relação a este tema?
	2. Segundo sua experiência, quais os efeitos do processo de formalização organizacional existentes sobre a venda?
	3. De que modo você entende que esta formalização reduz ou aumenta as vendas?
	4. De que modo reduz ou aumenta a assertividade na execução de tarefas (retrabalhos, custos do processo do produto ou serviço) da minha empresa?
	5. De que modo reduz ou aumenta a assertividade na execução de tarefas (retrabalhos, custos do processo do produto ou serviço) da minha equipe?
Objetivo 2: Verificar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização de trabalho e seus efeitos sobre as vendas.	1. Considerando a formalização de trabalho como sendo um conjunto de regras que explicitam exatamente como determinada tarefa deve ser realizada, tais como, forma, tempo e padrão. Onde você acredita que sua equipe se encontra em relação a este tema?
	2. Como você faz sua gestão com equipe? Você implanta algum processo de formalização de trabalho?
	3. Segundo a sua experiência, quais os efeitos do processo de formalização do trabalho existentes sobre a venda?
	4. De que modo você entende que esta formalização reduz ou aumenta as vendas?
	5. De que modo reduz ou aumenta a assertividade na execução de tarefas (retrabalhos, custos do processo do produto ou serviço) da minha empresa?
	6. De que modo reduz ou aumenta a assertividade na execução de tarefas (retrabalhos, custos do processo do produto ou serviço) da minha equipe?
Objetivo 3: Identificar a percepção de empoderamento das equipes comerciais na visão do gestor	1. O que você entende como empoderamento de equipes?
	2. Como você faz sua gestão com equipe? Você delega tarefas?
	3. Os membros de sua equipe podem tomar decisões que afetem o desempenho da empresa?
	4. Segundo a sua experiência, a equipe se sente empoderada para a execução do trabalho?
	5. Qual o grau de autonomia que os membros de sua equipe possuem na tomada de decisão?

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Todas as entrevistas foram realizadas no período de 15 de agosto à 20 de outubro de 2016. As entrevistas foram feitas em sua maioria de forma presencial, totalizando 32 e as demais via Skype em função da dificuldade em compatibilizar agenda do gestor. Tiveram em média a duração de aproximadamente 50 minutos. As respostas eram transcritas pelo pesquisador no momento das entrevistas.

Depois dos dados coletados, os mesmos foram tratados com base na análise de conteúdo temática. Trata-se de uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos, que analisados de forma correta, amplia o entendimento, auxiliando a interpretar mensagens e seus significados que ultrapassam a simples leitura, uma vez que o texto pode conter diversos significados (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989). Permitindo a investigação em múltiplas perspectivas, Krippendorf (1990, p. 30) afirma que:

Em qualquer mensagem escrita, simultaneamente, podem ser computadas letras, palavras e orações; podem categorizar-se as frases, descrever a estrutura lógica das expressões, verificar as associações, denotações, conotações e também podem formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas.

Esta análise partiu de nível manifesto, restringindo-se ao que foi dito, porém ao longo das entrevistas optou-se também por fazer uso nas análises do nível latente das respostas, oportunizando uma compreensão mais profunda das entrevistas.

Isto se fez necessário para analisar o que não foi dito, o que ficou nas entrelinhas, reveladas por discontinuidades e contradições, sem perder o rigor científico da pesquisa. Lincoln e Guba (1985), afirmam em seus estudos que esta dimensão é possível, pois a ênfase na subjetividade não é inconciliável com o rigor científico. A análise de conteúdo, numa abordagem qualitativa, ultrapassa o nível manifesto, articulando o texto com o contexto psicossocial e cultural.

É considerada apropriada para as investigações qualitativas. Em seu estudo, Minayo (2007) defende que a análise temática busca descobrir padrões ou frequências de comportamento que auxiliem na elucidação dos objetivos propostos na pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto aos entrevistados nesse estudo, o quadro abaixo traz algumas informações:

Quadro 4 - perfil dos entrevistados

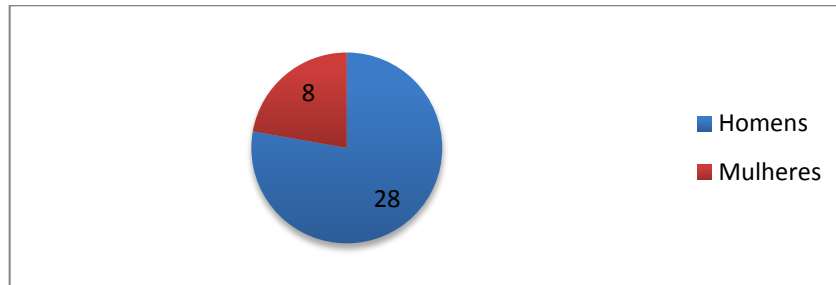
Entrevistado	Região	Sexo	Idade	formação	Tempo de experiência
E1	Capital SC	Masculino	35	MBA	6
E2	Interior RS	Masculino	38	MBA	4
E3	Capital SC	Masculino	24	MBA	1
E4	Interior SC	Feminino	44	Mestrado	12
E5	Capital RS	Masculino	32	Superior Completo	5
E6	Interior RS	Masculino	39	MBA	6
E7	Capital RS	Masculino	37	MBA	8
E8	Interior SC	Feminino	40	Pós-graduação	9
E9	Interior RS	Feminino	25	Superior Completo	1
E10	Capital SC	Masculino	32	Pós-graduação	4
E11	Capital RS	Masculino	38	MBA	6
E12	Capital RS	Masculino	30	MBA	5
E13	Capital RS	Feminino	38	Mestrado	6
E14	Interior RS	Masculino	35	MBA	5
E15	Interior RS	Masculino	43	MBA	14
E16	Capital SC	Masculino	23	Superior Completo	1
E17	Capital RS	Feminino	33	MBA	4
E18	Interior RS	Masculino	47	Mestrado	13
E19	Capital RS	Masculino	36	MBA	6
E20	Capital RS	Masculino	26	Pós-graduação	4
E21	Capital SC	Masculino	40	Superior Completo	5
E22	Capital RS	Masculino	37	MBA	5
E23	Interior RS	Masculino	29	MBA	2
E24	Capital RS	Masculino	49	Pós-graduação	6
E25	Capital RS	Masculino	34	MBA	7
E26	Interior RS	Feminino	27	Pós-graduação	3
E27	Capital RS	Masculino	35	MBA	7
E28	Interior SC	Masculino	44	Pós-graduação	6
E29	Capital RS	Masculino	38	MBA	8
E30	Capital RS	Masculino	27	MBA	2
E31	Interior SC	Feminino	37	MBA	9
E32	Capital RS	Masculino	50	Superior Completo	16
E33	Interior RS	Masculino	34	Pós-graduação	7
E34	Interior SC	Masculino	39	MBA	8
E35	Interior RS	Feminino	45	Superior Completo	11
E36	Capital RS	Masculino	34	Pós-graduação	7

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Neste capítulo são apresentadas as análises dos dados obtidos por meio dos métodos e técnicas descritos no capítulo 3. Conforme referido, foram entrevistados 36 profissionais da

área de gestão comercial do Grupo RBS, assim distribuídos: 28 homens correspondente a 77% e 8 mulheres, 23%.

Gráfico 1 - Gênero

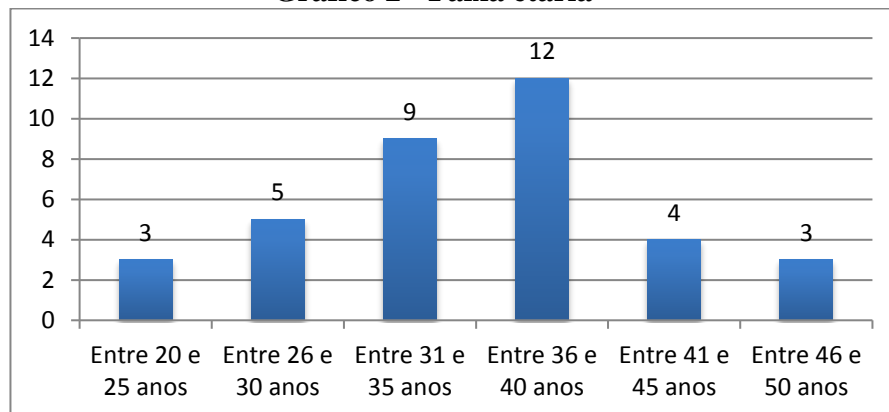


Fonte: elaborado pelo autor.

Esta distribuição corresponde a média de gestores do grupo, embora tendo 45% de mulheres em seu quadro profissional, segundo o último relatório de sustentabilidade publicado em 2013, possui menos de 25% em cargos de gestão.

Quanto a faixa etária, os gestores de equipes comerciais entrevistados se distribuíram da seguinte forma:

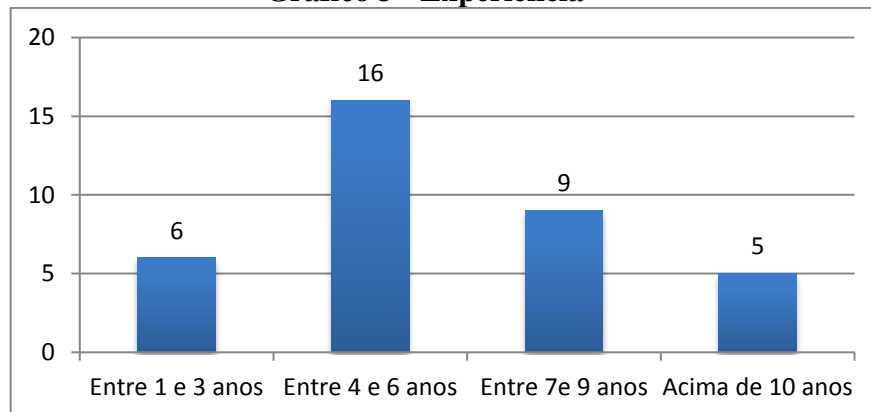
Gráfico 2 - Faixa etária



Fonte: elaborado pelo autor.

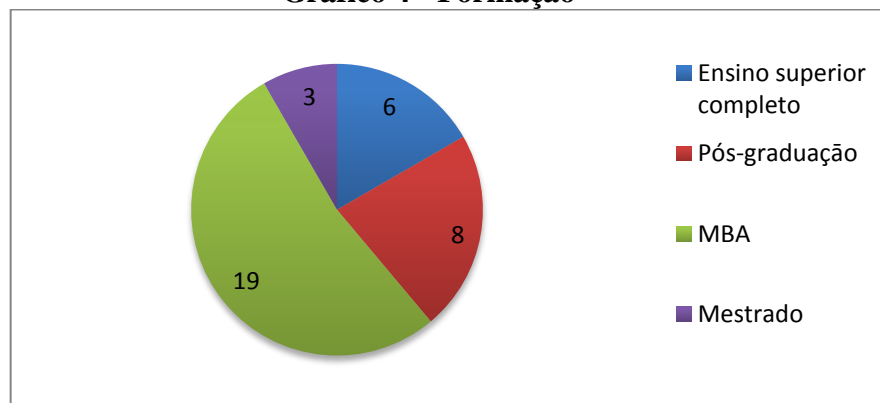
Nota-se uma concentração grande de gestores na faixa de 31 a 40 anos, 58,3% dos entrevistados, em contrapartida uma diminuição gradativa dos acima de 41 anos de idade.

Quanto a experiência em gestão comercial, 44% dos entrevistados possuem entre quatro e seis anos de experiência.

Gráfico 3 - Experiência

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação à formação universitária dos entrevistados, 52,7% possuem MBA completo. Ter formação completa é um dos pré-requisitos para a função de gestor no Grupo, embora no Grupo RBS existam apenas 35% dos funcionários com curso superior completo, segundo o mesmo relatório de sustentabilidade publicado em 2013. Não existe estatística aberta para formação acima de ensino superior completo no grupo.

Gráfico 4 - Formação

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1 ANÁLISE TEMÁTICA

Nessa parte, serão apresentadas as dimensões temáticas priorizadas no estudo, a saber:

Quadro 5 - dimensões temáticas de estudo

Dimensão temática	Significado
1. Grau de formalização organizacional do Grupo RBS e seus efeitos nas vendas	Trata da reflexão feita pelos gestores quanto a formalização organizacional, entendida como um conjunto de normas que norteiam a organização, tais como missão, valores e metas e seus efeitos nas equipes de vendas.
2. Grau de formalização de trabalho e seus efeitos sobre as vendas.	Traz as percepções dos gestores sobre os possíveis efeitos da formalização de trabalho, entendido como um conjunto de regras que explicitam exatamente como determinada tarefa deve ser realizada, nas equipes de vendas segundo os mesmos.
3. O empoderamento das equipes comerciais na visão do gestor	Discute sobre como os gestores trabalham o empoderamento das equipes. Suas percepções a respeito da descentralização das decisões, na participação ativa das pessoas nos processos de trabalho e na autonomia praticada.

Fonte: elaborado pelo autor.

Dimensão de análise 1: percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização organizacional do Grupo RBS e seus efeitos nas vendas.

Considerando a formalização organizacional como sendo um conjunto de normas que norteiam a organização, tais como missão, valores e metas, ao serem solicitados a refletir sobre este tema, obtivemos uma grande nivelamento das respostas.

Os entrevistados mostraram um entendimento elevado do que é formalização organizacional, classificando muito bem a empresa e relataram suas experiências e fatos que suportam suas respostas. Um dos entrevistados trouxe a seguinte resposta:

“Acredito que sejamos referência nisso. Existe uma clara filosofia de orientação. Passamos recentemente pela ressignificação dos valores empresariais e este processo foi amplamente discutido entre os gestores e amplamente divulgado entre os demais coladores. Isto ocorreu no início de 2010, tendo como escopo a definição do ‘Nosso Jeito de Ser e Fazer’” (E11).

Outro entrevistado, este com mais de 10 anos de experiência, trouxe também os diversos momentos de transformação empresarial e sua visão nesse sentido:

“Trabalho no grupo desde o início dos anos 2000, já passamos por vários momentos e hoje acredito que ela é bem estruturada e com engajamento do corpo executivo da empresa” (E 32).

Outro entrevistado trouxe de forma mais sucinta sua contribuição neste tema:

“Entendo que este tema é trabalhado de forma clara, transparente e justa para ambos os lados e comprometidos com o cliente” (E 6).

Tais colocações, apontam para o trazido pelos pesquisadores Khandawalla (1974), Organ e Greene (1981), onde afirmam que numa organização que espera um nível diferenciado de seus funcionários a formalização organizacional pode influenciar de forma positiva em um processo de empoderamento das equipes, pois serve como um redutor de incertezas, facilitando a tomada de decisão, pois torna o processo de descentralização mais fácil.

Em contrapartida, outro entrevistado fez uma análise mais abrangente, onde entende que ainda existem diferentes níveis de entendimento entre os gestores, mas que a empresa está em constante evolução e possui uma formalização organizacional muito bem estruturada:

“Embora existam diferentes níveis de entendimento e aprofundamento do tema, a empresa que trabalho possui isto de forma bem definida, difundindo seus valores, sua missão e metas, orientando os colaboradores nesta diretriz na busca de seus objetivos alinhados com seu propósito” (E 18).

Na avaliação de outro entrevistado que trabalha no oeste de Santa Catarina:

“O grupo possui de forma clara e expandida para toda a organização os seus valores, missão e visão e todo seu planejamento estratégico é baseado nisso” (E1).

Importante notar que a formalização organizacional dentro do Grupo RBS consegue atingir praticamente todas as unidades empresariais, das capitais ao interior, pois como chama a atenção Mintzberg (2011), este processo é fundamental para a eficácia do funcionamento empresarial.

Outro gestor também trouxe a importância do processo de ressignificação dos valores feito pela empresa em 2010:

“Participei do processo de ressignificação dos valores ocorrido em 2010, fui um dos 29 profissionais que fizeram parte do “Grupo de Referência”, éramos os responsáveis por realizar rodas de conversa com todos os gestores do Grupo RBS. Este processo levou praticamente dois anos onde toda a empresa pode discutir e validar seus valores, missão e propósito. Acredito que isso foi fundamental para que pudéssemos definir nosso planejamento estratégico e colocá-lo em prática” (E4).

Alguns gestores entrevistados falaram da forte ligação da família proprietária da empresa e como isso auxilia no entendimento desta formalização:

“A família Sirotsky tem um papel muito importante na disseminação dos valores da empresa, estando presentes em todos os momentos importantes da empresa. Possuem valores éticos muito fortes e traduzem isso em toda a organização”. (E2).

“Existe um cerimonial muito bem elaborado, a presença do “seu” Jaime em todos os encontros de líderes, fazendo o encerramento e sempre trazendo uma palavra de ânimo. Isto transmite segurança para as pessoas de que estão trabalhando em uma empresa séria e com princípios e valores sólidos”. (E8).

O Grupo RBS, por ser uma empresa familiar, possui uma forte presença de seus acionistas na definição da estratégia empresarial. A mesma tem um processo de governança corporativa muito bem definido e reconhecido nacional e internacionalmente através de premiações recebidas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Owner Management Business Institute.

Esta presença, somado ao processo de formalização organizacional, servem como redutor de incertezas (KHANDAWALLA,1974; ORGAN; GREENE, 1981) e facilitam a condução da empresa por parte dos executivos.

Ao trazerem, a partir da experiência de cada gestor, os efeitos do processo de formalização organizacional sentidos sobre a venda na empresa, os entrevistados responderam de forma mais específica e com algumas divergências de opinião.

Um gestor trouxe a percepção de que a formalização organizacional produz efeitos positivos mesmo a empresa tendo linhas de negócios de natureza diferentes:

“São norteadores fundamentais que definem o comportamento de nossos profissionais, impactando a área comercial. Temos linhas de negócios que têm abordagens comerciais diferentes porque respeitam a natureza do produto (TV, Jornal, Internet, Rádio). Entender que a abordagem comercial deve respeitar a filosofia organizacional é fator-chave de sucesso na venda, afinal quem vende algo que não acredita?”. (E15).

Esta afirmação vem ao encontro do comentado pelos pesquisadores Segars, Grover e Teng (1998) sendo a formalização organizacional necessárias para a orientação estratégica das equipes.

Outro entrevistado com mais tempo de empresa, porém, não acredita que na prática a formalização organizacional tenha relevância nos resultados por entender que as equipes comerciais são mais voltadas às orientações de mercado:

“Pouco impacto, área de vendas é autônoma e pouco envolvida às diretrizes estratégicas, são muito mais suscetíveis às orientações de mercado e resultados que aos valores, missão e visão empresarial”. (E5)

Já outro, entende que a formalização organizacional nivela diretrizes e facilita o processo de vendas:

“A formalização coloca todos na mesma diretriz, oportunizando saberem onde e como deveremos atingir tal objetivo. Isso otimiza o processo de vendas”. (E23).

Outro gestor, recém contratado, também entende como benéfico um processo de formalização organizacional bem estruturado:

“Norteia no processo de venda, unifica discursos e maior responsabilidade/compromissos sobre os vendedores em relação às metas” (E34).

Nota-se, através destas colocações, que estes entrevistados concordam com o alinhamento, mas não enxergam na prática aumento de resultados, uma vez que este processo serve como orientadora para a tomada de decisões (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2004).

Desta forma, procurou-se aprofundar mais e encontrar evidências dos efeitos da formalização organizacional sobre as vendas. Neste sentido, um entrevistado se posicionou da seguinte forma:

“Não tenho um estudo estatístico que comprove o impacto disso, apenas percepção com base nas evidências empíricas. No nosso caso, parece-me que perdemos fôlego comercial no momento que o mercado se mostrou mais hostil em razão da crise. Embora tenha sentido falta de um direcionamento, creio que afetou negativamente nosso desempenho nas vendas” (E14).

Por outro lado, outro gestor trouxe a formalização organizacional como ponto importante, um alicerce para enfrentar momentos difíceis:

“Considero o impacto significativo, pois tende a aumentar as vendas mesmo em momentos como o que estamos vivendo agora de plena crise econômica, equipes

com direcionamentos estratégicos claros e sabendo para onde a empresa caminha”.
(E7)

Assim, percebe-se, tal como referido por Hempel, Zhang e Han (2012), que a formalização organizacional atua como um redutor de incertezas frente a momentos adversos.

Também tivemos gestores que não acreditam muito nos efeitos práticos desta formalização nas vendas, pois a mesma trafega no campo estratégico e não no prático:

“Não acredito que a formalização organizacional afete as vendas, pois trabalha em um campo mais estratégico. Neste caso, o efeito é neutro na minha visão” (E9).

Outros gestores trouxeram suas contribuições sobre o tema, no sentido de que mesmo atuando no campo estratégico, não produz efeitos negativos sobre vendas:

“Não acredito em efeito negativo, pois não invade o campo da realização do trabalho e sim princípios norteadores” (E3).

Neste sentido, os entrevistados não enxergam na prática aumento de resultados, uma vez, na percepção dos mesmos, esta formalização atua no campo estratégico e não no tático operacional, ou seja, servindo como orientadora para a tomada de decisões (BLANCHARD, CARLOS; RANDOLPH, 2004).

Seguindo ao processo investigatório, procura-se entender os efeitos práticos da formalização organizacional na assertividade da execução das tarefas na empresa.

Aqui os entrevistados trouxeram preocupações mais relacionadas à crise econômica atual e como a empresa se comporta em relação a isto. Nota-se que existem diferentes entendimentos e que, na prática, alguns direcionamentos estratégicos nessa hora são deixados de lado na busca por resultados.

“Esse parece ser o principal problema: estamos vivendo uma pequena crise de propósito, com pouca visibilidade de longo prazo. O pouco entendimento dessa formalização organizacional está fazendo com que nossas pessoas recebam estímulos e mudem de direcionamento recorrentemente. A consequência direta é a perda de produtividade e baixa motivação geral das equipes” (E36).

“Movimenta o ponteiro dos resultados se considerados integração, comunicação interna, capacidade de colaboração e disponibilidade. Esta formalização contribui mais em processos internos, demandas internas do que propriamente resultados efetivos de vendas, que vejo de forma autônoma” (E26).

Aqui também notamos alinhamento com as teorias produzidas por Mintzberg (2011), Hersey e Blanchard (1986) e Katzenbach e Smith (1994), onde chamam atenção para questões sobre a maturidade das equipes afetando entendimento e execução da estratégia.

Outros gestores têm as seguintes percepções sobre esta questão, trazendo a importância de se ter objetivos claros para todos:

“Uma equipe bem alinhada estrategicamente, com objetivos claros e as pessoas no lugar certo, evitam retrabalhos que ampliam o custo da operação. Neste sentido, entendo que a formalização organizacional ajuda, pois deixa claro onde estamos indo e porquê” (E10).

“Com a clarificação das diretrizes, a empresa ganha na agilidade e no direcionamento das ações. Assim, reduz dissonâncias de entendimentos das equipes” (E29).

Nota-se alinhamento com os estudos produzidos por Mintzberg (2011), Segars, Grover e Teng (1998) onde trazem que a formalização é necessária para a orientação estratégica das equipes.

Busca-se evidências de possíveis efeitos no dia-a-dia das equipes dos gestores entrevistados. A maioria das respostas segue um padrão de que a formalização organizacional auxilia nos resultados, não sendo fator-chave de sucesso. Mas, sem ela seria muito mais difícil o atingimento dos objetivos.

Alguns relatos das entrevistas neste sentido:

“Da minha equipe são questões pontuais. Por ter, via mapa estratégico, um direcionamento claro do que devemos entregar para a empresa nos próximos anos, consigo passar uma visão de curto, médio e longo prazos bastante assertiva. Comunicação, portanto, passa a ser fundamental e é fator crítico de sucesso para nossas entregas”. (E4).

“Vejo colaboradores da minha equipe mais seguros com a clareza dos objetivos estratégicos da organização, Embora pressionados pelos resultados. Entendo que se não tivéssemos clareza nisso, os resultados seriam bem piores”. (E12)

“Aumenta a assertividade, pois não se perde tempo discutindo valores uma vez que já está suficientemente claro” (E27).

Analisando as respostas para este objetivo, podemos perceber que a totalidade dos entrevistados conhece e acredita na formalização organizacional, embora tenham entendimento em níveis diferentes. Entendem que sua organização trabalha de forma clara neste sentido e isto facilita muito o atingimento de suas metas (SEGARS; GROVER; TENG,

1998; ORGAN; GREENE, 1981) uma vez que está claro o que é esperado em termos de valores, missão e propósito organizacional (ORGAN; GREENE, 1981). Neste sentido, embora não tendo efeitos concretos na venda, por entenderem que isto demanda mais de fatores externos do que internos, a formalização organizacional é de extrema importância para o alinhamento das equipes e seus comportamentos esperados no desempenho da função.

Dimensão de análise 2: Verificar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização de trabalho e seus efeitos sobre as vendas.

Buscamos aqui identificar possíveis efeitos da formalização de trabalho nas equipes de vendas segundo as percepções dos gestores das mesmas, por meio de entrevistas exploratórias.

Considerando a formalização de trabalho como sendo um conjunto de regras que explicitam exatamente como determinada tarefa deve ser realizada, tais como, forma, tempo e padrão, perguntamos aos gestores para que eles situassem a empresa em relação ao grau desta formalização.

O padrão nas respostas aqui fica mais evidenciado, trazem em seus relatos a importância desta formalização, pois delimitam o que deve ser feito, quando e quais resultados esperados, embora alguns gestores comentem da natureza da empresa.

Este gestor trouxe sua visão sobre formalização de trabalho, situando sua equipe nela e entendendo que para cada dimensão existe a necessidade de formalizações de trabalho em graus diferentes:

“Nesse tema é importante separar pela natureza de atuação da equipe: há uma parte de operações (entrada de pedidos, faturamento, controle de falhas, etc..) que deve ser padronizada em forma, prazo e qualidade. É o que mantém a área funcionando no dia a dia. Nesta parte, entendo que deva ter um processo de padronização muito rígido sem margens para interpretações. A outra parte é voltada ao atendimento a clientes, que também respeita prazos, mas que é responsável pelas vendas. Nesta, acredito que um processo de formalização muito rígido pode travar a operação, pois os clientes são diferentes...” (E33).

Outro gestor chama atenção para a natureza do trabalho e a qualidade da entrega em detrimento à padronização de trabalho:

“Sempre que um trabalho envolve maiores necessidades de abstração, formalização de trabalho torna-se uma variável de correlação quase oposta à qualidade. Nesse caso, padronização é menos importante que qualidade” (E30).

Outros gestores alertam para as capacidades individuais de cada gestor implantar ou não um processo de formalização de trabalho, entendem que este processo é necessário, mas tem certo receio sobre a implantação:

“Nossa empresa de modo geral, por estar no setor de serviço, utiliza pouco método, valorizando as capacidades individuais de condução. As equipes resistem a padronização pois entendem como comando/controle que tolhe a iniciativa. Isto, em momentos de crise, contribui para agravar os resultados” (E24).

“Nossas vendas são, na maioria das vezes, consultivas. Isso demanda mais tempo do que o normal mas é primordial o conhecimento e a organização dos processos para ofertar os melhores negócios para nossos clientes e nossas empresas” (E35).

“Em nossas equipes, existe uma heterogeneidade com desempenhos diferentes entre os membros, devido principalmente ao fator criatividade intrínseco ao nosso negócios e muitos gestores ainda se apegam a isso para não implantar processos de padronização” (E21).

Percebe-se nas respostas obtidas, uma forte preocupação com a execução das tarefas e seus resultados efetivos na empresa (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007), embora demonstrem certa preocupação com o fator criatividade com o excesso de formalização, na mesma linha dos pesquisadores Delery e Doty (1996), Argyris (1998) e Mathieu et al. (2008).

Quando questionados sobre a forma de gestão e quais processos de formalização de trabalho os mesmos implantam para a gestão das equipes, os entrevistados trouxeram uma grande preocupação na manutenção do controle das operações.

Busca-se entender a metodologia de gestão de cada entrevistado e a real importância dada ao processo de formalização de trabalho para elucidar eventuais efeitos desta prática. A maioria das respostas obtidas levam a um processo de formalização de trabalho bem definida, existindo forte cultura de formalização de trabalho.

Os gestores assim definiram seu processo de condução de equipes, nota-se um padrão bem definido em relação ao processo de formalização de trabalho, cada um a sua maneira, mas todos possuem processos neste sentido:

“Temos reuniões semanais para discussão dos temas da semana (gestão de curto prazo) e outra que apresento nossos desafios de médio e longo prazos. Construo junto com a equipe os prazos de nossas ações/projetos que apresentaremos à direção da empresa” (E13).

Outros gestores tem um processo mais aprofundado de formalização, buscam formalizar o processo para manter o controle da operação e entendem que esta é a única forma de se conseguir alcançar resultados:

“Faço reuniões diárias, onde cada vendedor deve saber quais visitas realizará e qual projeção de vendas para aquele dia. Ao final, retornam e temos outra reunião de fechamento” (E 25).

“Implantei um processo chamado “sala de Guerra”, onde delimitamos as ações/visitas dos nossos vendedores com quais pessoas devem falar e quanto precisam vender para determinado cliente. Entendo que se não fizer isso, as equipes perdem o foco” (E28).

“Temos reuniões semanais com a direção da empresa para prestar conta dos resultados, por isso, preciso ter todas as informações de mercado e a equipe precisa me abastecer nas reuniões diárias. Tenho inclusive as respectivas agendas deles compartilhadas, pois desta forma sei onde estão e quais visitas realizaram no dia. Somos movidos e medidos por resultados” (E31).

Outro gestor pensa da seguinte forma, nota-se que embora a empresa tenha uma forte cultura para formalização, seja ela organizacional ou de trabalho, trazida muito fortemente nas entrevistas, não existe uma padronização em relação à formalização de trabalho, ficando a cargo de cada gestor implantar seus processos e níveis de cobrança dos mesmos:

“Respeitamos nossas diretrizes organizacionais, mas temos sim uma metodologia própria para o atingimento de nossas metas de equipe, tentando sempre melhorar a formalização do trabalho existente” (E19).

Percebe-se aqui a preocupação na manutenção do controle, onde os mesmos se utilizam de modelos de formalização, pois acreditam ser a melhor forma para obtenção de resultados, alinhados com a teoria trazida por Segars, Grover e Teng (1998), Anthony e Govindarajan (2009) e Gomes (2014).

Questionados sobre os efeitos do processo de formalização de trabalho nas vendas, as respostas seguiram um padrão, a grande maioria concorda que a formalização de trabalho tem efeitos positivos sobre a venda, pois a torna mais previsível.

Um gestor com bastante experiência na empresa e na profissão se posicionou da seguinte forma, trazendo sua experiência na implantação de ferramentas de formalização:

“É fundamental para a empresa aprender sobre o seu cliente. Desde quando implantamos o CRM, esse aspecto da formalização ajudou a dar direcionamento às equipes comerciais. Saber o que vender e para quem tornou-se fundamental para a nossa melhora comercial” (E17).

Outro entrevistado teve a seguinte percepção, trazendo mais uma vez a responsabilidade para o gestor:

“O gestor tem que ter habilidade para formalizar, mas através da construção coletiva. Estes processos são importantes para determinar regras e manter a credibilidade na entrega” (E20).

Estas afirmações vem ao encontro das teorias Formalização organizacional e de trabalho trazidas por Argyris (1998) no sentido de detalhar as tarefas para melhor execução das mesmas.

Outros gestores, por outro lado, concordam com a formalização por entenderem necessário para manutenção do foco, porém advertem que o excesso pode acarretar em prejuízo nas vendas, uma vez que pode diminuir espaço destinado à criatividade inerente na empresa conforme relata Hempel, Zhang e Hang (2012):

“Há vários efeitos positivos, seguindo a lógica em comum de todos estarem orientados e saberem o que precisa ser feito e de que forma, mas em excesso pode acarretar no abafamento de criatividade”. (E33)

“Acho que a formalização em excesso pode dificultar o processo, que em casos específicos precisam ser flexíveis, como a liberdade e a autonomia do vendedor na frente do cliente para efetivar a venda”. (E21)

Os entrevistados foram questionados também sobre suas percepções em relação ao aumento ou diminuição das vendas quando aplicados processos de formalização de trabalho nas empresas, no intuito de encontrar possíveis efeitos, positivos ou negativos, de uma forma ampla, levando também em consideração os aspectos burocráticos da mesma.

Os entrevistados entendem como benéfico o processo de formalização de trabalho e, em alguns casos, vital para o atingimento das metas propostas pela organização de acordo com a teoria trazida por Manz e Stewart (1997).

“Entendo ser extremamente importante, pois direciona o trabalho da força de vendas. Entretanto, acredito ser fundamental que essa formalização respeite a natureza do produto a ser comercializado. Entender e formalizar de forma diferente os produtos de natureza diversa é a chave para aumentar as vendas” (E7).

“Depende da maturidade da equipe e da capacidade de liderança do gestor. Considero boa a capacidade de nossa empresa de mobilizar, porém muito ainda precisa ser feito para conquistar a padronização ideal” (E22).

“Reduz se não deixar espaços para a criatividade, aumenta se for conduzida no sentido de orientação e foco” (E16).

Outro entrevistado argumenta que a formalização de trabalho produz efeitos positivos para a empresa, mesmo sendo ela uma empresa prestadora de serviços:

“A formalização de trabalho aumenta vendas, pois facilita o caminho e padroniza as operações. Mesmo trabalhando com serviço, é importante que todos saibam como devemos executar as tarefas” (E27).

Já outro gestor, faz uma divisão de níveis de formalização dentro das equipes, entendendo que as mesmas devem ser implantadas de diferentes formas pois exigem isso em acordo com os pesquisadores Adler e Borys (1996) afirmando que pode ser benéfica de acordo com a forma aplicada.

“Acredito que funções voltadas à operação são mais propensas às regras de como deve ser feito e em quanto tempo. Nas funções voltadas ao atendimento de clientes, deve-se ter cuidado para não padronizar e engessar o processo criativo” (E17).

Também seguindo esta linha, outro gestor argumenta que a formalização de trabalho aumenta a produtividade e assertividade citando o cuidado em manter diferentes níveis de padronização:

“Essa formalização aumenta a produtividade e a assertividade em áreas rotineiras, mas há de se ter cuidado nas áreas de desenvolvimento para não comprometer a criatividade” (E10).

Quando questionados sobre o modo prático que aumenta ou diminui a produtividade nas equipes, as respostas também seguiram o mesmo padrão:

“Prazos sempre são discutidos em conjunto, portanto ajuda na assertividade. Qualidade não é negociável, portanto também ajuda. Forma ou o como fazer, dou diretriz, mas sem engessar o processo. Acredito que essa “fórmula” seja a que mais prospere e desenvolva as pessoas” (E19).

“Assumi há pouco a gestão, acredito que temos muito a desenvolver ainda neste quesito de formalização do trabalho. Entendo que, desta forma, podemos aumentar muito as vendas. Quanto mais o processo for formalizado e claro, maiores são os benefícios nos resultados” (E23).

Analisando as respostas para este objetivo podemos perceber que existe uma forte cultura de formalização de trabalho na organização embora não exista uma padronização de processos. Os gestores, de maneira geral, introduzem práticas e modelos para padronizar o controle, como relatórios gerenciais, roteiros de visita, projeções de faturamento, pois acreditam que somente desta forma é possível manter o foco da equipe e os resultados possam

ser alcançados em linha com estudos produzidos por Segars, Grover e Teng (1998), Anthony e Govindarajan (2009) e Gomes (2014).

Por outro lado, também demonstram preocupação com o excesso de formalização por entenderem que podem reduzir o espaço para o processo criativo dentro da empresa (DELERY; DOTY, 1996; ARGYRIS, 1998; MATHIEU et al., 2008; HEMPEL; ZHANG; HAN, 2012). Entendem que, por se tratar de empresa prestadora de serviço, não podem formalizar em demasia pois perderiam negócios agindo desta forma reduzindo a autonomia na tomada de decisão (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007). Nesse sentido, concluem que o processo de formalização de trabalho é muito necessário e que não havendo excesso, produz efeitos benéficos para as empresas (ADLER; BORYS, 1996).

Dimensão de análise 3: Identificar a percepção de empoderamento das equipes comerciais na visão do gestor

Nesta dimensão, através de entrevista, entender como os gestores trabalham o empoderamento das equipes, pois, como na empresa existe forte cultura de formalização, é importante também identificar a percepção que os gestores têm em relação a este tema.

Com o objetivo de identificar o nível de entendimento de cada gestor comercial entrevistado sobre o tema, foram questionados sobre o que entendem em relação a empoderamento de equipes.

De uma maneira geral, os gestores trouxeram um entendimento comum do que é na visão deles empoderamento. Abaixo um compilado das principais respostas, todas levando a um mesmo entendimento:

“Entendo como algo fundamental ao desenvolvimento dos colaboradores da empresa. A preocupação da direção deve ser em relação à estratégia, tornando claro o caminho para onde ir, E as equipes devem ser responsáveis pela execução. Isso responsabiliza o/a colaborador/a com o resultado, gera autonomia e promove o desenvolvimento individual e das equipes” (E3).

Outros gestores argumentam que o empoderamento é importante pois, na percepção dos mesmos, proporciona aos membros da equipe, a liberdade para o desenvolvimento profissional através da solução de problemas:

“Empoderamento é dar liberdade para a equipe desenvolver soluções” (E9).

“Promover a discussão e a participação da equipe em algumas decisões com o intuito de desenvolver segurança e desenvolvimento individual” (E24).

“Capacidade da equipe em poder desenvolver seu trabalho, tomando decisões e assumindo riscos” (E31).

Pode-se perceber através das respostas forte alinhamento com a teoria levantada pelos pesquisadores Scott e Jaffe (1998) e Montanari (2008) onde afirmam que empoderamento está baseado na descentralização das decisões, na participação ativa das pessoas nos processos de trabalho e na autonomia para a ação em todos os níveis da empresa, criando uma nova dinâmica influenciando na performance e na produtividade das equipes.

Uma vez alinhado o conceito, busca-se encontrar padrões práticos de gestão, no sentido do empoderamento das equipes, cruzando conceito e prática. Desta forma questionamos os gestores para saber como eles faziam a gestão, se delegavam e se os membros da equipe podiam tomar decisões importantes a nível empresarial.

Nesta fase, começa a identificar alguns conflitos entre a formalização de trabalho descritas no objetivo 2 e o empoderamento que, na percepção dos gestores, é dado às equipes.

Os entrevistados, na sua totalidade, afirmaram que trabalham sim com um processo de empoderamento muito forte e definido, como os exemplos descritas abaixo:

“Minha filosofia é: líderes servem às equipes e não o contrário. Minha obrigação é garantir o alinhamento de nossos objetivos (o que fazer e por que fazer) e destravar o trabalho da equipe quando questões políticas afetam o andamento do trabalho. A contrapartida é o aumento da autonomia da equipe (como fazer), fator que considero importante para o desenvolvimento da equipe” (E35).

“Comando e controle é mais fácil, mas não desenvolve pessoas, as desmotiva e comunica clara arrogância da gestão, pois está dizendo como as coisas devem ser feitas. Procuo dar plena autonomia para a minha equipe na tomada de decisão” (E21).

Embora exista um discurso de empoderamento, alinhado às teorias de Scott e Jaffe (1998) e Montanari (2008), os gestores trouxeram em suas respostas, a necessidade de uma liberdade controlada, dando responsabilidades, mas mantendo a decisão centralizada em casos mais complexos:

“Faço gestão ouvindo e dando rumos, sugerindo e ouvindo sugestões, fazendo mapas de cenários e mostrando possibilidades de resultados. A melhor maneira de como se chegar aos objetivos é construída em conjunto. Por outro lado, quando identifico que o impacto é alto, não delego” (E19).

Em muitas respostas, encontra-se mais aspectos voltados à percepção de empoderamento, do que na prática efetiva (HACKMAN, 1987; CONGER; KANUNGO, 1988).

Outro entrevistado fala da importância de desenvolver equipes através de desafios:

“Sim, sempre delego elegendo os mais preparados para os maiores desafios e crio outros que não comprometam o resultado para os outros. O importante é criar desafios e dar oportunidade de desenvolvimento para todos” (E24).

Em relação ao nível da tomada de decisão, já começa a identificar que este empoderamento ocorre nos níveis básicos da execução de tarefas. Quanto maior a complexidade das decisões menor é o nível de empoderamento. Abaixo alguns relatos dos gestores em relação ao processo decisório:

“Para desafios que comprometam o resultado, normalmente fazemos isso em conjunto, com opiniões compartilhadas para diminuir riscos” (E28).

“Quando vejo que determinada situação é mais relevante, ouço sugestões e contribuições, mas a decisão final do que fazer é minha, pois sou o gestor responsável pela unidade” (E25).

Aqui, novamente temos alinhamento com as pesquisas de Hackman (1987) e Conger e Kanungo (1998), onde o processo de empoderamento muitas vezes fica mais no âmbito das intenções do que na sua real efetivação.

Outros gestores já buscam o equilíbrio nas decisões no nível de empoderamento, buscando o aprendizado constante em todas as situações, com uma gestão focada na capacitação (THOMAS; VELTHOUSE, 1990) e autonomia (KIRKMAN; ROSEN, 1999; BLANCHERD; CARLOS; RANDOLPH, 2004; SPREITZER, 2005; GRIFFIN & MOORHEAD, 2006).

“Sempre delego, não centralizo. Caso tenha alguma situação de perda, vamos aprender com este erro buscando uma saída de acerto que supere o valor perdido em alguma manobra com resultado ruim. O que importa é ter mais acertos do que erros” (E15)

“As tarefas sempre são delegadas e todos os membros da equipe têm a responsabilidade na tomada de decisões, sempre baseadas em diretrizes claras e disseminadas a todos” (E1).

“Sim, delego bastante. Acredito que quando menos a equipe necessitar de um gestor, mais senior ela será. Os membros podem sim tomar decisões que afetem o resultado da empresa, desde que compartilhadas previamente e analisadas em conjunto” (E32).

Após ter identificado a forma de gestão de cada líder, buscamos entender a percepção de autonomia que cada um dá aos membros de sua equipe e se as mesmas se sentiam empoderadas para execução das tarefas de acordo com a sua visão.

Nota-se, que os gestores têm o efetivo discurso de plena autonomia e que as equipes se sentem empoderadas para as tomadas de decisão.

As respostas seguem um mesmo padrão no sentido de que um bom líder deve empoderar sua equipe e descentralizar decisões, alinhado com as teses dos pesquisadores Araujo (2006) e Anthony e Govindarajan (2009):

“Sim, todos têm a possibilidade de questionar, devem entender o porquê fazemos as coisas que fazemos e têm a liberdade de desenvolver como devemos fazer. Meu trabalho tem sido de coaching constante e estímulo à busca por qualidade e racionalidade nas nossas proposições. Até agora nossos resultados são muito bons, mas há espaço para a melhora na tempestividade e na lógica de decisão” (E18).

Outro gestor argumenta que isto proporciona o desenvolvimento e o amadurecimento profissional de cada membro:

“Sim, sempre. É isso que proporciona o desenvolvimento de cada profissional. No mercado eles se valorizam pela capacidade de tomar decisões”. (E12)

Araujo (2006) afirma que o fortalecimento do empoderamento sobre o processo decisório, dando às pessoas, membros da equipe, a possibilidade de poder decidir o que fazer frente aos problemas e buscar soluções.

Já outros entrevistados apontam para a importância do treinamento e orientação. Afirmam que, antes de em gestor empoderar seu time, ele precisa se preocupar com este alinhamento:

“Existe todo um trabalho que passa por treinamento, orientação e troca de experiências que permitem aos membros da equipe tomarem decisões” (E30).

“É muito importante que o gestor desenvolva a sua equipe para isso, criando um ciclo virtuoso voltado para a formação de talentos e dando oportunidades para todos. Acredito que na minha equipe as pessoas se sentem empoderadas sim” (E13).

“Dou total autonomia para a execução das tarefas, sinalizo a direção estratégica, mas deixo a forma da realização com a equipe. Nos dias atuais, com os desafios de crescimento que temos e com crescente concorrência, não acredito que centralizando decisões pode-se atingir os objetivos. Meu papel é de orientação” (E11).

De maneira geral, os entrevistados demonstraram preocupação em empoderar suas equipes, embora seja um empoderamento calculado, pois as decisões mais complexas são centralizadas. Na maioria das vezes, eles procuram dar autonomia para as suas equipes. Muitos tem o cuidado de não expor o colaborador a uma tarefa maior do que a sua capacidade para evitar retrabalhos e stress desnecessários:

“Meu único cuidado é para não passar responsabilidades mais complexas do que o cargo/senioridade do colaborador pressupõe. Uma coisa é um desafio (e fico muito próximo para dar o suporte necessário) outra é uma armadilha” (E6).

Também seguindo esta linha, o aumento da satisfação profissional ocorre como consequência deste empoderamento, facilitando o processo de delegação e avaliação dos gestores, pois existirá uma maior liberdade de ação nas funções atribuídas aos mesmos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2009).

Entendem que existem decisões que são prerrogativas do líder e que não cabe empoderamento, trata-se de uma linha tênue e a avaliação do que deve ser centralizado ou não, é do gestor. Neste sentido, notou-se por parte de alguns gestores uma preocupação maior no discurso do empoderamento do que na sua efetivação (HACKMAN, 1987; CONGER; KANUNGO, 1988), mais no âmbito superficial (FORRESTER, 2000), pois pode perceber através das respostas uma linha mais de âmbito superficial e psicológico, uma vez que davam liberdade, mas continuavam com a necessidade de manter o controle de tudo (SEGARS; GROVER; TENG, 1998; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2009; GOMES, 2014). As equipes tem certa liberdade de decisão, mas com as fronteiras bem delimitadas por seus gestores que focam no desempenho e nos resultados efetivos dos profissionais.

Estas práticas não são unânimes, pois pode-se identificar gestores, embora em pequeno número, que acreditam e implantam de fato uma gestão descentralizada e com foco no empoderamento de suas equipes (KIRKMAN; ROSEN, 1999).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentaremos as conclusões obtidas por meio de análise da pesquisa realizada, suas contribuições para o meio acadêmico e gerencial, limitações e sugestões para futuros trabalhos.

Este estudo foi construído com o propósito de identificar os efeitos da formalização organizacional e de trabalho no desempenho de equipes comerciais, tendo como objetivos específicos, levantar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização organizacional do Grupo RBS e seus efeitos nas vendas, verificar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização de trabalho e seus efeitos sobre as vendas e identificar a percepção de empoderamento das equipes comerciais na visão do gestor.

Foi feito um estudo bibliográfico somado a um processo qualitativo de entrevistas exploratórias com o intuito de levantar estas percepções dos gestores destes temas. Foram entrevistados 36 gestores comerciais, com diversos graus de formação e experiência para buscar estas respostas.

Após pesquisa bibliográfica e análise das entrevistas em relação aos efeitos da formalização organizacional, pode-se perceber que quase a totalidade dos entrevistados conhece e acredita na formalização organizacional, embora tenham entendimento em níveis diferentes. Entendem que a sua organização trabalha de forma correta neste sentido e isto facilita muito o atingimento de suas metas, uma vez que está claro o que é esperado em termos de valores, missão (SEGARS; GROVER; TENG, 1998; ORGAN; GREENE, 1981) e propósito organizacional (ORGAN; GREENE, 1981), servindo também como redutor de incertezas e facilitadora do processo decisório (HEMPEL; ZHANG; HAN, 2012; KHANDAWALLA, 1974) servido como orientadora para a tomada de decisões (BLANCHARD, CARLOS, RANDOLPH, 2004).

Neste sentido, embora não tendo efeitos concretos na venda, por entenderem que isto demanda mais de fatores externos do que internos, a formalização organizacional é de extrema importância para o alinhamento das equipes e dos comportamentos esperados no desempenho de sua função. Ratificando a pesquisa feita por Mintzberg (2011), onde afirma que esta formalização desenha toda uma estrutura empresarial, tornando-se uma ferramenta de diferenciação empresarial. Entendem que a formalização organizacional bem definida facilita todo o processo de gestão.

Em relação ao segundo objetivo específico que era levantar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização de trabalho e seus efeitos sobre as vendas,

podemos perceber que existe uma forte cultura de formalização de trabalho na organização e uma preocupação com a execução das tarefas e seus resultados (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007). Os gestores, de maneira geral, introduzem práticas e modelos para padronizar e manter o controle, pois acreditam que somente desta forma os resultados podem ser alcançados (SEGARS; GROVER; TENG, 1998; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2009; GOMES, 2014).

Entendem que quanto mais for formalizado o trabalho, maiores serão as chances de sucesso nas vendas da empresa. Utilizam-se de diversas ferramentas: implantação de reuniões diárias, CRM's, relatórios de visitas e vendas, etc. Tudo para obter o máximo de informações de mercado e assim manter o controle da operação. Embora não exista uma padronização empresarial, cada gestor utiliza e implanta seus processos. Por outro lado, também demonstram preocupação com o excesso de formalização por entenderem que podem reduzir o espaço para o processo criativo dentro da empresa (DELERY; DOTY, 1996; ARGYRIS, 1998; MATHIEU et al., 2008).

De maneira geral, embora com diferentes níveis de entendimento e prática, entendem que, não havendo excesso, produz efeitos benéficos para as empresas (ADLER; BORYS, 1996).

Em relação ao terceiro objetivo específico de pesquisa, que era identificar a percepção de empoderamento das equipes comerciais na visão do gestor, após análise das respostas obtidas nas entrevistas, nota-se por parte de alguns gestores uma preocupação maior no discurso do empoderamento do que na sua efetivação, pois podemos perceber através das respostas uma linha mais de âmbito superficial e psicológico (FORRESTER, 2000). Entendem que suas equipes se sentem empoderadas, mas ao mesmo tempo inserem ferramentas de controle que limitam a sua autonomia (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007; HACKMAN, 1987; CONGER; KANUNGO, 1988; MATHIEU et al., 2008). As equipes têm certa liberdade de decisão, mas com as fronteiras bem delimitadas por seus gestores que focam no desempenho e nos resultados efetivos dos profissionais (MILLER; MONGE, 1986).

Estas práticas não são unânimes, pois podemos identificar gestores, embora em pequeno número, que acreditam e implantam de fato uma gestão descentralizada e com foco no verdadeiro empoderamento de suas equipes (KIRKMAN; ROSEN, 1999). Adotam práticas para o engajamento e desenvolvimento de seus comandados, acreditando em uma gestão focada na capacitação (THOMAS; VELTHOUSE, 1990) e autonomia (KIRKMAN; ROSEN, 1999, BLANCHERD; CARLOS; RANDOLPH, 2004; SPREITZER, 2005; GRIFFIN; MOORHEAD, 2006), buscando dar um significado em cada trabalho realizado e aprendendo

com os erros e acertos. Acreditam que somente desta forma podem desenvolver profissionais e enfrentar mudanças mercadológicas (HERSEY; BLANCHARD, 1986; KATZENBACH; SMITH, 1994; DIMITRIADES, 2005).

Finalizando, após análise das respostas obtidas pode-se afirmar que a formalização organizacional aumenta o empoderamento das equipes, pois serve como redutor de incertezas e sinaliza para os empregados o que é esperado de cada um deles, mesmo não tendo efeito direto sobre as vendas e a formalização do trabalho, aumenta a efetividade nas vendas mesmo produzindo impacto negativo na flexibilidade e inovação. Diante do exposto acima, o pesquisador entende ter cumprido o desafio de identificar os efeitos da formalização organizacional e de trabalho no desempenho de equipes comerciais, tendo como objetivos específicos, levantar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização organizacional do Grupo RBS e seus efeitos nas vendas, verificar a percepção dos respondentes quanto ao grau de formalização de trabalho e seus efeitos sobre as vendas e identificar a percepção de empoderamento das equipes comerciais na visão do gestor, trazendo contribuições acadêmicas e gerenciais mas com limitações que podem ser suprimidas em futuras pesquisas.

Como gestor, busquei, através desta pesquisa, um entendimento maior destes conceitos, e de que forma isso poderia me tornar um profissional melhor nas gestão de equipes. Após este desafiador trabalho, ficou a certeza de que muito ainda precisa ser feito para que possamos, de fato, empoderar as equipes. Um longo caminho, onde os gestores precisaram acelerar a desconstrução de antigos conceitos e práticas centralizadoras, capacitar as equipes e descentralizar a gestão de uma maneira verdadeira e não somente centrada em fatores psicológicos. Destacando a distância entre o discurso de empoderamento e a práticas adotadas no sentido de manter o controle da situação, sob o pretexto de que só desta forma se atinge resultados concretos.

Pude perceber a importância de aprofundar cada vez mais os estudos e aproximar a academia dos negócios. Este foi o grande legado para minha atuação enquanto gestor de equipes.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Nesta seção são apresentadas as contribuições acadêmicas e gerenciais do estudo.

Sob o ponto de vista acadêmico:

O aprofundamento do modelo conceitual, através de pesquisa qualitativa exploratória para identificar os efeitos da formalização em equipes comerciais;

Sob a perspectiva gerencial:

A construção de equipes comerciais que garantam a saúde financeira das empresas de comunicação, garantindo sua perpetuidade e independência, tornam a papel de gestor comercial de extrema relevância neste complexo cenário de transformação. Por este motivo, este estudo visa fornecer aos gestores de equipes comerciais ferramentas para identificar e avaliar os efeitos dos processos de formalização em suas respectivas equipes, bem como entender o processo de empoderamento das mesmas, melhorando assim os resultados.

5.2 PESQUISAS FUTURAS

Em pesquisas futuras este presente estudo poderá ser aprofundado em vários sentidos conforme sugestões abaixo descritas:

- i) Aplicação de pesquisa quantitativa em empresas de comunicação;
- ii) outras empresas;
- iii) identificação e avaliação das percepções das equipes a respeito do tema.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; BORYS, B. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 61-89, 1996.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, L. C. G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARGYRIS, C. Empowerment: The emperor's new clothes. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 98-105, 1998.
- BLANCHARD, K. H.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, W. A. **Empowerment takes more than a minute**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N.. The empowerment process: Integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 471-482, 1988.
- DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.
- DESLAURIERS, J-P. **Recherche qualitative; guide pratique**. Québec: McGrawHill, 1991.
- DIMITRIADES, S. Z. Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the economy. **European Business Review**, v. 17, n. 4, p. 314-324, 2005
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.
- FORRESTER, R. Empowerment: Rejuvenating a potent idea. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 13, p. 67-80, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GOMES, J. S. **Controle de gestão comportamental: Textos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; PARKER, S. K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 327-347, 2007.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Organizational behavior: Managing People and Organizations**. Boston: Paperback, 2006.

GRUPO RBS. **O grupo RBS**. [200-]. Disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/o-grupo-rbs/>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

HACKMAN, J. R. The design of work teams. In: Lorsch, J. (Ed.), **Handbook of organizational behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987. p. 315-342

HEMPEL, P. S.; ZHANG, Z.-X.; HAN, Y. Team empowerment and the organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. **Journal of Management**, v. 38, n. 2, p. 475-501, 2012.

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

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

KHANDAWALLA, P. N. Mass output orientation of operations technology and organization structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 74-97, 1974.

KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 58-74, 1999.

KRIPPENDORFF, K. **Metodologia de análise de conteúdo**: teoria e prática. Barcelona: Paidós, 1990.

LINCOLN, Y. S.; DENZIN, N. K. (Eds.). ~~DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. e colaboradores~~ **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Londres: Sabe, 1985.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZ, C. C.; STEWART, G. L. Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical systems theory. **Organization Science**, v. 8, n. 1, p. 59-70, 1997.

MATHIEU et al. Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 410-476, 2008.

MILLER, K. I.; MONGE, P. R. Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 1986.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTANARI, R. L. **Os homens e as equipes de trabalho no ambiente produtivo**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa.

- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodificación de la vida cotidiana**: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.
- ORGAN, D. W.; GREENE, C. N. The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 237-252, 1981.
- Pugh, D. S; et al. A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 8, v. 3, p. 289-315, 1963.
- SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T. **Empowerment**: um guia prático para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SEGARS, A. H.; GROVER, V.; TENG, J. T. C. Strategic information systems planning: Planning system dimensions, internal coalignment, and implications for planning effectiveness. **Decision Science**, v. 29, n. 2, p. 303-341, 1998.
- SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.
- TATA, J.; PRASAD, S. Team self-management, organizational structure and judgments of team effectiveness. **Journal of Managerial Issues**, v. 16, n. 2, p. 248-265, 2004.
- THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666-681, 1990.

ANEXO A – ROTEIRO

Tema de pesquisa:

Objetivo 1:

1. Considerando a formalização organizacional como sendo um conjunto de normas que norteiam a organização, tais como missão, valores e metas, como você classificaria sua empresa em relação a este tema?
2. Segundo a sua experiência, quais os efeitos do processo de formalização organizacional existentes sobre a venda?
3. De que modo você entende que esta formalização reduz ou aumenta as vendas?
4. De que modo reduz ou aumenta a assertividade na execução de tarefas (retrabalhos, custos do processo do produto ou serviço) da minha empresa?
5. De que modo reduz ou aumenta a assertividade na execução de tarefas (retrabalhos, custos do processo do produto ou serviço) da minha equipe?

Objetivo 2:

1. Considerando a formalização de trabalho como sendo um conjunto de regras que explicitam exatamente como determinada tarefa deve ser realizada, tais como, forma, tempo e padrão. Onde você acredita que a sua equipe se encontra em relação a este tema?
2. Como você faz sua gestão com a equipe? Você implanta algum processo de formalização de trabalho?
3. Segundo a sua experiência, quais os efeitos do processo de formalização do trabalho existentes sobre a venda?
4. De que modo você entende que esta formalização reduz ou aumenta as vendas?
5. De que modo reduz ou aumenta a assertividade na execução de tarefas (retrabalhos, custos do processo do produto ou serviço) da minha empresa?
6. De que modo reduz ou aumenta a assertividade na execução de tarefas (retrabalhos, custos do processo do produto ou serviço) da minha equipe?

Objetivo 3:

1. O que você entende sobre empoderamento de equipes?
2. Como você faz sua gestão com a equipe? Você delega tarefas?
3. Os membros de sua equipe podem tomar decisões que afetem o desempenho da empresa?
4. Segundo a sua experiência, a equipe se sente empoderada para a execução de seu trabalho?
5. Qual o grau de autonomia que os membros de sua equipe possuem na tomada de decisão?