

# **FACULDADES IBMEC**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**“Liderança, Identificação e Eficácia  
Coletiva: Um Estudo de Desempenho  
de Grupos nas Forças Armadas”**

**Mauricio Isidoro Cordeiro**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Cavazotte

Rio de Janeiro, Setembro de 2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

## RESUMO

A ambiência das organizações contemporâneas tem se caracterizado pela crescente competitividade global, gerando forte instabilidade e competição no ambiente interno e externo das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Essa contingência tem gerado, no mundo acadêmico e nas organizações, uma busca incessante por modelos de gestão que minimizem ou até superem esses efeitos. Verifica-se, na área do comportamento organizacional, um destacado número de pesquisas relacionadas aos grupos e equipes, nas quais os ativos intangíveis têm-se mostrado relevantes para assegurar o sucesso competitivo das organizações. As Forças Armadas já utilizam dessas estruturas há muito tempo. Assim, este estudo focou grupos e equipes militares, procurando analisar os efeitos dos fatores: liderança, eficácia coletiva e identificação sobre o desempenho dos pelotões do Exército Brasileiro. São discutidas implicações teóricas e práticas, sendo propostas direções para pesquisas futuras.

Palavras chaves: liderança, grupos, equipes e desempenho.

## ABSTRACT

The ambience in contemporary organizations is characterized by the increasing global competitiveness, which generates high instability and competition both inside and outside the organizations, whether they are profit or non-profit. This contingency has generated, in the academic realm as well as in the organizations, a continuous search for models that minimize or eliminate such effects. We can note in the organizational behavior area a large number of surveys related to groups and teams, where the intangible assets are perceived as relevant to ensure the competitive success of the organizations. The Armed Forces have made use of such structures for a long time. Along these lines, this study has focused on military organizations, aiming to analyze the effects of the following factors: leadership, collective efficacy and identification on the performance of platoons in the Brazilian Army. Practical and theoretical implications are discussed, proposing directions for future research.

Key words: leadership, groups, teams, and performance

## SUMÁRIO

pág.

1. Introdução.....	9
2. O Problema.....	11
2.1. Contextualização do Problema.....	11
2.2. Objetivo.....	15
2.3. Relevância.....	16
2.4. Delimitação.....	18
3. Revisão da Literatura.....	19
3.1. Desempenho de Equipes.....	19
3.1.1. Grupos.....	20
3.1.2. Equipe.....	25
3.1.3. Tipos de equipes.....	28
3.1.4. Equipes eficazes.....	33
3.2. Eficácia Coletiva.....	41
3.3. Liderança.....	47
3.3.1. Características do líder.....	49
3.3.2. Liderança carismática.....	51
3.3.3. Liderança transformacional.....	55
3.3.4. Liderança de equipe.....	59
3.3.5. Liderança multicultural.....	61
3.3.6. Liderança versus Eficácia Coletiva.....	63
3.4. Identificação.....	66
3.4.1. Identificação e Liderança.....	68
4. Metodologia do Trabalho.....	72
4.1. Tipo de Pesquisa.....	72
4.2. Procedimentos/Coleta de Dados/Amostra.....	72
4.3. Instrumentos de Medida.....	74
5. Análise.....	75
5.1. Resultados.....	75
5.2. Limitações do Método.....	79
6. Conclusão.....	80
7. Referência Bibliográfica.....	83
Anexos.....	93

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sumariza as hipóteses pesquisadas. ....	15
Figura 2 - Modelo de Eficácia da Equipe. ....	34
Figura 3 - Eficiência de Equipes.....	37
Figura 4 - A Dinâmica entre liderança e identificação.....	69
Figura 5 - Resultado das hipóteses pesquisadas .....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 .....	78
Tabela 2 .....	78
Tabela 3 .....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
Cap	Capitão
Cia	Companhia
Cmt	Comandante
Cmdo	Comando
Com	Comunicações
Ds	Desempenho
EfColetiva	Eficácia Coletiva
GC	Grupo de Combate
Grad	Graduação
Idt	Identificação
Inf	Infantaria
LidCarism	Liderança Carismática
LidTransf	Liderança Transformacional
OM	Organização Militar
Pel	Pelotão
Sgt	Sargento
Sup	Suprimento
Ten	Tenente
TpSv	Tempo de Serviço
TSC	Tempo de Serviço no Comando da Cia
TSP	Tempo de Serviço no Pelotão

## 1. Introdução

As organizações estão passando pelos efeitos da globalização da economia e por uma constante evolução tecnológica, fenômenos esses que afetam praticamente todos os setores sociais. Essas contingências ambientais têm também suscitado novas formas de gerenciar as organizações.

Nas últimas décadas notamos um destacado interesse no estudo dos grupos e das equipes, em função do grande número de pesquisas desenvolvidas na área do comportamento organizacional. As pessoas que compõem as organizações (ativos intangíveis) mostram-se fundamentais para assegurar o seu sucesso competitivo, neste contexto, o uso das equipes tornou-se uma importante estratégia gerencial.

As corporações, mais do que nunca, têm procurado organizar seus negócios utilizando grupo de trabalhos (Cohen e Bailey, 1997; Guzzo e Dickson, 1996). Uma pesquisa realizada em 1999 indicou que 72% dentre as 1.000 companhias citadas na Revista *US Fortune* têm pelo menos um grupo de trabalho autônomo (Wagner III e Hollenbeck, 2003). As equipes de trabalho, em particular, são descritas na literatura como um mecanismo gerencial efetivo. Os peritos acreditam que elas otimizam o fluxo das informações, facilitando a coordenação de funções-cruzadas e, promovem o aprendizado organizacional (DeSanctis e Poole, 1997 apud Cavazotte, 2002).

Além disso, as equipes proporcionam para as organizações estruturas mais flexíveis, capazes de responder de forma mais rápida, quando comparadas com as hierarquias tradicionais, o que permite implementar mudanças mais ágeis no negócio, em resposta às demandas do ambiente e às contingências externas (Katzenbach e Smith, 1993; DeSanctis e Poole, 1997 apud Cavazotte, 2002).

Nesta pesquisa, objetivamos investigar os estudos já existentes sobre equipes e o seu desempenho, procurando explorar os fatores que tornaram seu uso popular, assim como os possíveis motivos que têm conduzido ao uso cada vez mais freqüente de equipe como forma básica de trabalho e de organizar as pessoas dentro da estrutura das organizações do mundo contemporâneo.

De forma particular, esta pesquisa está focada no desempenho de grupos nas Forças Armadas, especificamente, de equipes formadas por pelotões de infantaria do Exército Brasileiro, unidade de análise deste trabalho. O objetivo foi investigar o papel da liderança, da identificação dos membros da equipe com seu grupo e da eficácia coletiva no desempenho dessas equipes militares.

Esses fatores foram escolhidos como foco dessa pesquisa em virtude de sua relevância, observada em estudos acadêmicos sobre grupos em geral, e as Forças Armadas, em particular. A liderança, pela sua incontestável relevância no contexto militar; a identificação dos membros da equipe pela necessidade de haver um reconhecimento de afinidade, atração, internalização e incorporação de crenças, valores e atitudes entre líderes e liderados; e a eficácia coletiva pela importância de haver nesses grupos militares a convicção compartilhada na sua capacidade como conjunto para organizar e executar os cursos de ações exigidos por sua missão para produzir resultados.

## 2. O Problema

### 2.1. Contextualização do Problema

A constante evolução tecnológica aliada aos efeitos da globalização e a conseqüente expansão das fronteiras de mercado vêm permitindo e até mesmo forçando as empresas a atuarem e comercializarem seus produtos e/ou serviços em regiões que vão além das fronteiras geográficas do seu país de origem. Entendemos que essas variáveis ambientais estão agindo nas organizações como um todo, sejam elas empresas com ou sem fins lucrativos, exigindo novas capacidades e competências para assegurar o sucesso competitivo e até mesmo a sua existência. Nesse contexto, as organizações vêm buscando novas formas de administrar seus negócios e, principalmente, adequar a utilização de seus recursos humanos de tal maneira que sua estrutura organizacional seja cada vez mais ágil e flexível para que possam atender a essas e outras demandas emergentes. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis das empresas tornou-se tão importante quanto investir e gerenciar os ativos tangíveis.

Na definição de estrutura organizacional apresentada por Daft (2002), podemos identificar o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo. Com o passar do tempo, esse modelo de estrutura organizacional tradicional tem demonstrado incapacidade para atender as necessidades das organizações em se ajustarem às demandas e contingências ambientais.

Segundo Cohen e Bailey (1997), o uso de equipes se expandiu rapidamente em resposta aos desafios competitivos. As corporações têm organizado seus negócios mais do que nunca ao redor de grupos de trabalho (Cohen e Bailey, 1997; Guzzo e Dickson, 1996). Em 1999, constatou-se que 72% das 1.000 maiores companhias americanas possuíam pelo menos um grupo de trabalho autônomo (Wagner III e Hollenbeck, 2003).

Acadêmicos e gerentes cada vez mais enfatizam a importância das equipes para o sucesso organizacional na economia moderna (Cohen e Bailey, 1997). Estudiosos passaram as últimas décadas procurando novos métodos que permitissem melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Edwards Deming, Philip Crosby e Joseph Juran, três especialistas americanos em qualidade, propuseram a adoção da abordagem conhecida como gestão da qualidade total - *Total Quality Management* - TQM – (Lowe e Mazoo, 1986 apud Wagner III, 2003). A técnica buscava a melhoria contínua da qualidade ao longo do processo de planejamento de objetivos, organização do trabalho, concepção de produtos, compromisso de produção e monitoração de resultado (Schonberger, 1992 apud Wagner III, 2003). Os defensores dessa abordagem recomendavam o uso da autogestão, **trabalho em equipe** e tecnologia avançada para estimular a inovação e a flexibilidade, como forma das empresas atingirem alta qualidade e reagirem prontamente à variação nas demandas dos clientes (Blackburn, 1993 apud Wagner III e Hollenbeck, 2003, grifo nosso).

Encontramos na literatura descrições que apontam a equipe de trabalho como uma forma encontrada pelas organizações para lidar com mudanças (Robbins, 2002). As organizações de uma maneira geral, e principalmente as empresas com fins lucrativos, adotaram a equipe com uma ferramenta de gestão, de forma a responder de maneira rápida e eficiente às variáveis do ambiente.

... as empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamento permanente. As equipes têm a capacidades de, rapidamente, serem montadas, desdobradas, reenfocadas e desmontadas. (Robbins, 2002, p. 249).

Vergara (2003) descreve algumas vantagens do trabalho em equipe:

- proporciona agilidade na captação de idéias e informações;
- essas idéias e informações são mais ricas, mais elaboradas, de melhor qualidade, porque se baseiam em diferentes visões do fenômeno sob estudo;
- maior tendência a assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. Cada membro pode deixar vir à tona o que está nele interiorizado, e a equipe pode obter resultados criativos;
- maior comprometimento. Quando o poder é compartilhado, o que é o caso do trabalho em equipe, no geral, as pessoas se sentem responsáveis pelos resultados e se engajam no processo.

Encontramos diferentes descrições de tipos de equipes na literatura. Em seus estudos Robbins (2002, p. 251) expõe: “As formas mais comuns de equipes que podemos encontrar em uma organização são as equipes de solução de problemas, as equipes autogerenciadas, as equipes multifuncionais e as equipes virtuais”.

Outros tipos de equipes (times) são apresentados por Cohen e Bailey (1997). Esses tipos de equipes serão mais detalhadamente discutidos no próximo capítulo. Porém, verificamos que todos esses tipos de equipes/times procuram reunir os esforços individuais de tal forma que o resultado alcance um nível de desempenho superior à soma das entradas individuais de cada membro da equipe.

Contudo, equipes de trabalho podem alcançar níveis variados de performance. Isto nos leva a questionar o porquê de uma equipe ter desempenho melhor ou pior do que outra. Nesse ponto, a literatura descreve a existência de vários fatores que são determinantes e que influenciam o seu desempenho. Para Cohen e Bailey (1997), por exemplo, a efetividade das equipes é função de fatores ambientais, de fatores estruturais, de processos no grupo e de

características psicológicas do grupo. Este e outros modelos discutidos no próximo capítulo são as bases teóricas deste estudo.

Considerando estudos existentes sobre o assunto, nesta pesquisa investigaremos o desempenho de determinadas equipes/grupos no âmbito militar, em virtude de ser essa a forma mais freqüente de organizar as pessoas dentro dos seus ambientes de trabalho.

Dentro do contexto militar, as Forças Armadas já utilizam, há muito tempo, as equipes como ferramentas de gestão. Essas equipes são elementos essenciais da estrutura organizacional de qualquer Organização Militar (OM), cujo desempenho coletivo e somente o coletivo trazem os resultados operacionais esperados. Essas equipes são formadas nos diversos níveis operacionais da estrutura organizacional das unidades militares. Nesse estudo, focaremos o pelotão de infantaria (Pel Inf) como sendo a menor unidade de combate e, conseqüentemente, a menor equipe a ser empregada isoladamente. O pelotão de infantaria é orgânico da companhia de infantaria, é comandado por um 1º ou 2º tenente e compõe-se de um grupo de comando e de três grupos de combate. Operacionalmente, sendo o pelotão a denominação mais específica da fração oriunda da arma de Infantaria, cabe destacar o paralelo de raciocínio para as similares frações de nível pelotão das demais armas que compõem a estrutura organizacional militar do Exército Brasileiro, contexto deste estudo.

Pelo exposto e tendo em vista relevância na atualidade e a importância das equipes para o sucesso das organizações em geral; neste estudo, dar-se-á especial atenção ao desempenho das equipes.

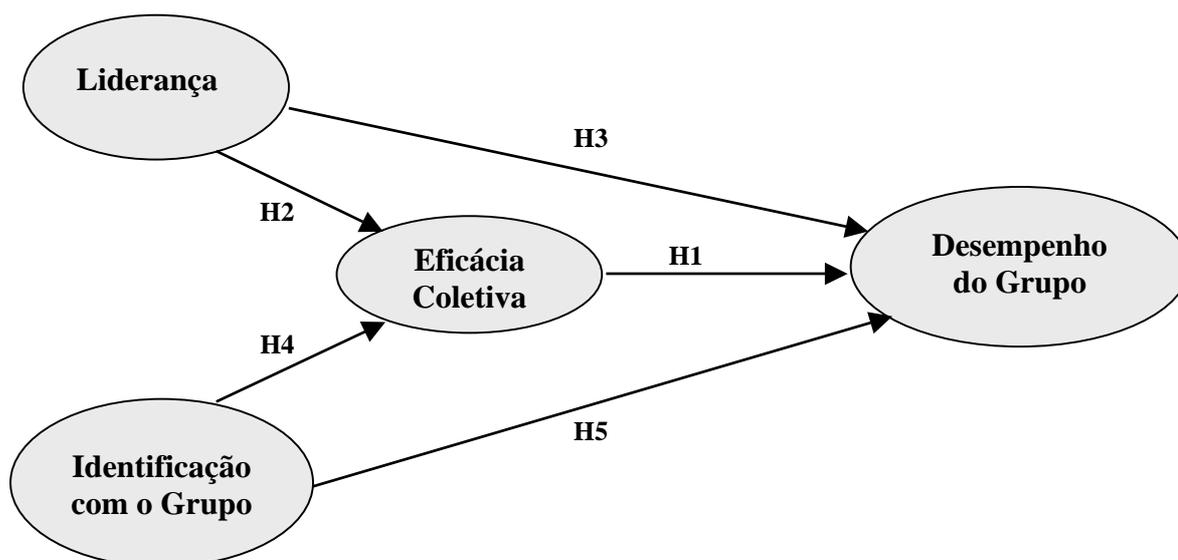
## 2.2. Objetivo

O objetivo deste estudo é investigar alguns fatores que podem afetar o desempenho de equipes no contexto das Forças Armadas e, em particular, os pelotões de infantaria dentro do Exército Brasileiro. Consideramos, neste estudo, o pelotão como sendo a menor unidade de combate e, conseqüentemente, a menor equipe a ser empregada isoladamente.

Para atingirmos o objetivo proposto, investigaremos as seguintes variáveis e suas inter-relações:

- a. Os efeitos da eficácia coletiva no desempenho do grupo (H1).
- b. Os efeitos da liderança na eficácia coletiva e no desempenho do grupo (H2 e H3).
- c. Os efeitos da identificação dos membros do grupo com a equipe sobre a eficácia coletiva e o desempenho do grupo (H4 e H5).

**Figura 1 – Sumariza as hipóteses pesquisadas.**



As definições destes construtos e os argumentos sobre seu papel no desempenho de equipes serão detalhadamente apresentadas no próximo capítulo.

### 2.3. Relevância

De uma maneira geral, os resultados desse estudo agregarão informações teóricas e empíricas que contribuirão para o processo de modernização do ensino militar, para o desenvolvimento da liderança e para uma melhor compreensão sobre o desempenho de equipes, em particular dos pelotões. Os dados coletados serão úteis como subsídios para os profissionais, civis e militares, que elaboram e revisam os currículos e os planos de disciplinas dos diversos estabelecimentos de ensino da força, contribuindo dessa maneira com o aperfeiçoamento das áreas que trabalham com a formação de líderes militares, permitindo uma maior eficiência e eficácia nos processos de recrutamento/seleção, formação e aperfeiçoamento e, conseqüentemente, no desempenho dos grupos.

Após realizarem o curso de formação, os oficiais e sargentos irão desempenhar suas funções nos pelotões. Por esta razão, a unidade de pesquisa é pelotão.

No nível organizacional, é relevante a apresentação de fundamentação teórico-científica para o aperfeiçoamento dos sistemas de ensino, instrução, avaliação, desenvolvimento de atributos da área afetiva promovidos pelos órgãos de direção setorial competentes, pelas organizações e estabelecimentos de ensino.

No campo científico, a realização de pesquisas teórico-empíricas sobre o desempenho de equipes constituirá uma excelente oportunidade de produção de informações para educadores, pesquisadores e profissionais que necessitam de uma base teórica bem fundamentada sobre o assunto e em linguagem reconhecidamente científica.

De uma forma mais específica, esse estudo contribuirá para um melhor conhecimento e entendimento das seguintes variáveis: liderança, eficácia coletiva e identificação dos membros com o grupo. Consideramos esses fatores fundamentais por entendermos que geram uma série de vantagens para a equipe. Para atingir os objetivos desta pesquisa, julgamos relevante

estudar cada uma destas variáveis para que possamos obter um entendimento mais profundo, claro e preciso desses fatores que afetam o desempenho de equipes.

Entendemos que é importante estudar liderança por ser este um fator fundamental para o sucesso de equipes, assim como identificar o estilo de liderança predominante na força. Estudar o impacto da eficácia coletiva e da identificação dos membros com a equipe permitindo termos uma visão mais completa sobre mecanismos psico-sociais que podem influenciar o desempenho das equipes nas Forças Armadas.

Este projeto reveste-se também de relevância educacional tendo em vista a possibilidade de elaboração de material bibliográfico de utilidade para o desenvolvimento de recursos humanos, tanto civis como militares. Considerando a liderança como um processo de influência da personalidade humana, o concludente do presente curso de mestrado terá a oportunidade de atuar de forma mais qualificada no assessoramento de seus superiores e subordinados, bem como contribuir na formação e treinamento de recursos humanos nos diferentes níveis organizacionais.

Consideramos que o presente trabalho, antes de ser definitivo, pode constituir-se em subsídio para a realização de novas pesquisas e estudos de tal forma que o tema possa ser enriquecido e aprofundado na sua essência.

## 2.4. Delimitação

Essa pesquisa está direcionada para o estudo de desempenho de equipes, avaliação do estilo de liderança, identificação dos membros com o grupo e eficácia coletiva no nível pelotão, não sendo considerados outros níveis de grupos dentro da estrutura organizacional do Exército Brasileiro. Não serão discutidos os critérios utilizados pelas Forças Armadas na construção de sua estrutura organizacional nem a metodologia para formação das equipes em seus diversos níveis.

Não estão sendo discutidas as inter-relações e interdependências entre várias equipes, mas sim o desempenho de uma equipe vista isoladamente. Também não será objeto de pesquisa o processo de criação de grupos.

Outros fatores que influenciam o desempenho de grupos e equipes, além dos relacionados no trabalho, não estão sendo pesquisados. O estudo não pretende derivar conclusões sobre outros níveis mais altos da corporação, como por exemplo, está fora a investigação de como as variáveis organizacionais afetam o desempenho do grupo. A liderança transformacional é a que será estudada, as demais teorias de liderança estão fora do escopo deste estudo e não serão contempladas na pesquisa. Também não será pesquisado como os fatores individuais afetam o desempenho de uma equipe, assim como também não será pesquisado como o perfil da habilidade cognitiva e a personalidade de cada membro do grupo influenciam o desempenho.

### 3. Revisão da Literatura

#### 3.1. Desempenho de Equipes

Entendemos que, para dissertar sobre desempenho de equipes, são necessárias a compreensão e a definição do termo “equipe”. Revendo a literatura sobre o assunto, verificamos que a origem dessa palavra se encontra no “grupo”, o que nos conduz a iniciar por esta revisão.

Nas últimas décadas, notamos um destacado interesse nas pesquisas relacionadas aos grupos e equipes. Esses assuntos têm sido estudados exaustivamente pela psicologia que, particularmente, dedica especial atenção às pesquisas de grupos dentro da área de comportamento organizacional. As publicações vêm ocupando regularmente os volumes da *Annual Review of Psychology* e periódicos de entidades acadêmicas. O foco principal está no desempenho de equipes no contexto organizacional, especialmente em organizações de trabalho (Guzzo e Dickson, 1996).

O moderno ambiente de trabalho valoriza a mudança e a adaptação. As organizações sofrem pressões para que experimentem constantemente novas formas operacionais, a fim de melhorar a produtividade, a qualidade, o serviço, a satisfação do cliente e a qualidade de vida no trabalho. Dentre as várias tendências e desenvolvimentos, nenhum tem sido mais importante do que a tentativa de captar o pleno potencial dos grupos como recurso crítico da organização.

Grupos de vários tipos e formas estão sendo cada vez mais importantes para as empresas, a medida que as organizações procuram obter vantagens na redução de tamanho, em estruturas mais planas e em operações mais flexíveis. Leavitt (1995) conta que os grupos que obtêm melhores resultados são formados por membros interessados e estimulados por tarefas desafiadoras. Esses grupos gostam de se divertir trabalhando duro, seja em comitês, forças-

tarefa ou equipes. Eles atuam bem em situações de crise e competição, requerem tratamento e apoio especial mas também podem gerar resultados especiais de alto desempenho.

### 3.1.1. Grupos

Os estudos sobre grupos vêm tentando explicar e dar sentido à existência social do ser humano. Diversos autores se dedicaram a conceituá-los e a explicar seu funcionamento, buscando respostas para os fenômenos e dificuldades da convivência social.

Em princípio, podemos identificar duas fases nos estudos sobre grupos: uma primeira, que se estendeu até o século XIX, caracterizada pelas especulações sobre sociedades e grupos. Encontra-se em toda a literatura filosófica, uma sabedoria sobre indivíduos e grupos, principalmente, nos séculos XVI e XVII, quando há uma produção literária voltada para o Homem e seu lugar na sociedade. Uma segunda fase, a partir do século XX, caracterizada por uma rebelião empírica (Estados Unidos), com ênfase na observação, quantificação, mensuração e experimentação dos grupos. Podemos sinalizar como marco a década de 30, com o surgimento da Dinâmica de Grupo como campo de pesquisa, de construção de teorias e hipóteses testáveis, caracterizando a produção inicial teórica sobre grupos.

Constatamos que seu surgimento está relacionado às condições específicas de uma época, à contribuição de diferentes profissões, bem como ao desenvolvimento de diferentes projetos de pesquisa. A sociedade americana, na década de 30, enfatizava os valores democráticos numa reação ao nazi-fascismo. Em plena expansão econômica, o desenvolvimento das indústrias americanas proporcionava uma abundância de recursos e aquisição de métodos tecnológicos e administrativos, valorizando a ciência, a tecnologia, a solução racional dos problemas e o progresso. A participação dos Estados Unidos na 1ª e 2ª Guerras Mundiais possibilitou a implementação das pesquisas sociais, com a crença de que a solução dos problemas sociais poderia ser facilitada pela pesquisa sistemática dos fatos.

Assim, esse foi um clima que podemos identificar como de “fervor científico”, pois, em plena 2ª Guerra Mundial, incentivou a emigração de cientistas, estudiosos, intelectuais e pesquisadores da Europa para os Estados Unidos, com o apoio financeiro das instituições e fundações acadêmicas, do mundo dos negócios, do governo federal e de várias organizações para a pesquisa e aperfeiçoamento das relações humanas.

Nesse sentido, verificamos que existia um solo fértil e preparado para toda uma produção teórica sobre grupos. Estando seu nascimento relacionado a um campo de caráter interdisciplinar e multiprofissional, com a contribuição de quatro profissões conforme se segue:

- o Serviço Social, primeira área a reconhecer a importância do trabalho de grupo para os indivíduos, a partir de sua própria atuação no lazer, trabalho e comunidade;
- a Psicoterapia de Grupo, com os trabalhos de Freud;
- a Psicologia Coletiva e Análise de Ego, de Bion (1970), na Inglaterra, no *Tavistock Institute of Human Relations*, de Moreno (1993) com o Psicodrama, o Sociodrama e a Sociometria; e
- também com a participação de grupos de auto-ajuda, como os Alcoólicos Anônimos, com sua experiência.

A Educação, representada por John Dewey, que teve uma participação efetiva na evolução do ensino público americano, popularizando a expressão “aprender fazendo”, originada das novas metodologias de ensino focadas na vivência do grupo; a Administração, com Elton Mayo (1994), por meio das pesquisas na *Western Electric Company*, em Hawthorne, apontando para a importância dos grupos e das relações humanas no trabalho, que provocaram uma mudança da orientação individualista predominante na época para um enfoque nos grupos.

Esses e outros estudos se estenderam pelos Estados Unidos e por toda a Europa incentivando o surgimento e crescimento de diferentes abordagens, com uma grande variedade de grupos, com objetivos e técnicas semelhantes e denominações variadas. Para

diferentes autores, o elemento básico para todos os tipos de grupos que se desenvolveram a partir dos estudos sistemáticos sobre o assunto, é considerá-los um processo de aprendizagem que visa facilitar a mudança no indivíduo a partir de sua experiência.

Assim, todo esse quadro dá início ao estudo científico dos grupos e das relações dos indivíduos com eles, permitindo conhecer e desenvolver toda uma teoria voltada para o planejamento e processos “mais capazes” de atingir os seus objetivos legítimos, intensificando os melhores valores da sociedade e enriquecendo os recursos pessoais. (Ayres, 2003).

Localizamos na literatura variadas conceituações e definições sobre grupos. Vejamos algumas:

Um grupo é uma reunião de pessoas que interagem umas com as outras, trabalhando em um propósito comum e percebendo que são um grupo. (DuBrin, 2003).

Este autor considera que para ser considerado grupo, as pessoas devem estar engajadas em um esforço coletivo.

Grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia e é influenciada pelas outras. (Homans, 1950 apud Wagner III, 2003).

Este autor afirma que a formação de grupos ocorre, normalmente, seguindo algumas similaridades naquilo que as pessoas fazem ou produzem na organização em que pertencem.

Numa definição formal, um grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham juntas regularmente com a intenção de atingir um ou mais objetivos comuns num período determinado de tempo. (Hunt, 1999).

Os grupos são bons tanto para as organizações quanto para seus membros, propiciam benefícios potenciais tais como melhora na criatividade, melhora nas decisões aumento do comprometimento com as decisões. Os grupos têm controle sobre seus próprios membros e ajudam a compensar os efeitos do tamanho de grandes organizações (Leavitt, 1995).

Um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à obtenção de um determinado objetivo. Os grupos podem ser formais ou informais. (Robbins, 2002).

Para esse autor, grupos formais são aqueles definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. Nesses grupos, o comportamento das pessoas é estipulado e dirigido em função das metas organizacionais como, por exemplo, os membros de uma tripulação de voo comercial.

Já os grupos informais são alianças não estruturadas formalmente e não determinadas pela organização. São formações naturais, dentro do ambiente de trabalho, e surgem em resposta à necessidade de contato social.

Para Hunt (1999), o grupo formal é oficialmente criado para servir a um propósito determinado da organização, como por exemplo, uma divisão chefiada por um diretor que gerencia diretamente várias pessoas. Esses grupos, independentemente do nome que tenham, são criados pela organização para realizar um propósito específico. O chefe do grupo formal é responsável pelo desempenho e pelas realizações gerais do grupo, mas isto só será possível se os membros estiverem motivados a dar o melhor de si e a compartilhar o trabalho necessário.

Esses grupos formais podem ser de natureza permanente ou temporária. Os permanentes, geralmente, aparecem no organograma das organizações (departamento, divisões, dentre outros). Os temporários são criados para solucionar um problema específico ou realizar uma tarefa definida e, normalmente, são dissolvidos depois de a meta alcançada. Como exemplo, os comitês temporários e as forças-tarefa.

Já os grupos informais não são oficiais e surgem sem ter sido formalmente criados para servir a um propósito organizacional. Sua origem é espontânea e pessoal, com base, principalmente, nas relações interpessoais. Eles existem em todas as organizações e são comuns na maioria dos grupos formais.

Uma função importante desse grupo é ajudar as pessoas a realizarem seu trabalho, oferecendo uma rede de relacionamento interpessoal que tem o potencial de acelerar o fluxo de trabalho ou “obter favores” que, em muitos casos, os sistemas formais não conseguem oferecer. Por meio de diversas ações, os grupos informais podem proporcionar aos seus membros satisfação social, segurança e um senso de pertencer.

Por que as pessoas se reúnem em grupos? Para Robbins (2002) não existe uma razão única para que elas se juntem. Como a maioria pertence a diversos grupos simultaneamente, é óbvio que cada um deles ofereça um tipo de benefício diferente. Vejamos uma relação resumida, apresentada pelo autor, das principais razões pelas quais as pessoas se reúnem em grupos:

- segurança	– reunindo-se em grupos, as pessoas podem reduzir a insegurança. Elas se sentem fortalecidas, têm menos dúvidas e se tornam mais resistentes às ameaças;
- <i>status</i>	– ser incluído em um grupo, que é visto como importante por outras pessoas, proporciona reconhecimento para seus membros;
- auto-estima	– os grupos podem propiciar aos seus membros uma sensação de valor próprio, ou seja, além de demonstrar <i>status</i> para os outros, a filiação a um grupo também faz com que seus membros valorizem a si mesmos;
- associação	– satisfação das necessidades sociais. As pessoas apreciam a constante interação com outras dentro do grupo;
- poder	– as coisas que não podem ser obtidas individualmente, no geral, podem se tornar possíveis pela ação grupal, pois existe poder no grupo;
- alcance de metas	– há ocasiões em que é preciso mais de uma pessoa para realizar uma determinada tarefa – necessidade de diferentes talentos, conhecimentos ou poderes para que uma meta seja atingida.

De maneira geral, os grupos formam-se com a finalidade de atingir objetivos ou metas. Com relação à produtividade, vários fatores podem influenciá-la, com destaque para a estrutura de comunicação do grupo. Ela pode ser centralizada ou descentralizada e irá influir

na produtividade, dependendo das tarefas desempenhadas, que podem ser simples ou complexas (Wagner III e Hollenbeck, 2003).

### 3.1.2. Equipe

A maioria dos acadêmicos é unânime em afirmar que uma equipe é um tipo especial de grupo. DuBrin (2003) descreve que os membros de uma equipe têm habilidades complementares e estão comprometidos com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem para a tarefa.

Uma variedade de conceituações e definições é oferecida pela literatura com relação à equipe. Passaremos a rever algumas delas.

Para Wagner III e Hollenbeck (2003) equipe é um tipo especial de grupo. Todas as equipes são grupos e por isso o desempenho é influenciado por diversos fatores. As equipes se caracterizam por três determinantes distintas:

- os membros das equipes são altamente interdependentes, via de regra interligados pela interdependência;
- as equipes são formadas mediante o uso de agrupamento por fluxo de trabalho, de modo que seus membros são responsáveis pelo desempenho de diversas funções diferentes; e
- aptidões, conhecimentos, experiências e informações, geralmente, distribuem-se de modo desigual entre os membros de uma equipe, devido às diferenças de antecedentes, treinamento, talentos e acesso a recursos.

Para um conjunto de pessoas se tornar uma equipe é necessário que exista um elemento de identidade, de natureza simbólica que una essas pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não (Vergara, 2003).

Outra definição importante é a de equipe de trabalho. Esta é composta de indivíduos que se vêem e que são vistos por outros como uma entidade social e que são interdependentes por causa da natureza das tarefas executadas pelo grupo, está encaixada em um ou mais sistemas sociais maiores (por exemplo, a comunidade, a organização), e executa tarefas que afetam outros como clientes ou trabalhadores (Alderfer, 1977, Hackman, 1987 apud Guzzo e Dickson, 1996). Guzzo (1996) expõe em sua revisão que o termo “equipe” substitui “grupo” em grande parte do jargão da psicologia organizacional, e conseqüentemente eles adotaram o uso intercambiado dessas palavras em seu estudo, por questão de conveniência. Para muitos pesquisadores, a conotação de equipe é mais expressiva do que grupo. Grupos se tornam equipes quando seus membros desenvolvem um senso de compromisso e se esforçam para que haja sinergia entre eles (Katzenback e Smith, 1993).

Nos estudos de Cohen e Bailey (1997), há múltiplas definições para equipe, mas as autoras adotaram a de Hackman (1987), elaborada com base nos trabalhos de Alderfer (1977), e revisada posteriormente por Guzzo e Dickson (1996), Sundstron, DeMeuse e Futrell (1990), que usaram definição semelhante:

Uma equipe é uma coleção de indivíduos que são interdependentes nas suas tarefas, compartilham responsabilidades por resultados, que se vêem e que são vistos através de outros como uma entidade social intacta embutida em um ou mais sistemas sociais maiores (por exemplo, unidade de negócios ou corporação), e que administram seus relacionamentos através dos limites organizacionais. (Cohen e Bailey, 1997).

Por exemplo, em uma equipe de trabalho de produção, um dos membros passa o produto de seu trabalho para outros membros realizarem as suas partes, momento em que todos compartilham a responsabilidade pela qualidade e quantidade da produção final.

Em seu artigo, Cohen e Bailey (1997) afirmam que também usaram as palavras "equipe" e "grupo" de maneira intercambiada, embora admitam que empregaram mais freqüentemente o termo "equipe". Elas consideram que a literatura de administração popular tende a usar o termo "equipe" (equipes autorizadas, equipe de melhoria de qualidade e efetividade de equipe). Já a literatura acadêmica tende a usar a palavra "grupo" (coesão de grupo, dinâmica de grupo e efetividade de grupo). As autoras descrevem que os grupos variam no grau de *groupness*<sup>1</sup>, com alguns que são mais interdependentes e integrados que outros. Alguns autores, como Katzenbach e Smith (1993) usaram o rótulo de "equipe" para grupos que desenvolvem um alto grau de *groupness*. Entretanto, elas afirmam que esta convenção não é amplamente compartilhada e, assim, não é diferenciada em seu trabalho.

De acordo com Katzenbach e Smith (1993), grupos e equipes funcionam de modo diferente. Uma equipe é um tipo especial de grupo. Segundo eles, os membros da equipe têm habilidades complementares e estão comprometidos com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem para a tarefa. Uma importante parte do funcionamento da equipe é o trabalho de equipe, um entendimento e comprometimento com as metas por parte de todos os membros.

Grupos e equipes também podem ser diferenciados de outro modo. Um grupo de trabalho tem um líder forte e focado, enquanto o líder de uma equipe compartilha essa função. Um grupo é caracterizado pela responsabilidade individual, enquanto uma equipe tem a responsabilidade individual e mútua. Outra distinção é que a equipe apresenta produtos que são resultado do trabalho em conjunto. Mais uma diferença está no fato de que o grupo se empenha em produzir reuniões eficientes, enquanto uma equipe encoraja a discussão com final em aberto e a participação total na solução de problemas (DuBrin, 2003).

---

<sup>1</sup> Coesão, unidade, espírito de corpo. Tradução nossa.

No quadro, a seguir, são apresentadas algumas diferenças entre grupo de trabalho e equipe:

<b>GRUPO DE TRABALHO</b>	<b>EQUIPE</b>
- Há um líder explícito	- Papéis de liderança compartilhados
- A responsabilidade é do líder	- Comprometimento mútuo
- A responsabilidade é de apenas alguns membros do grupo	- Responsabilidades compartilhadas
- Há grupos de especialistas	- Multiplicidade de funções
- As reuniões são “racionais” e chegam logo a conclusões	- Encorajamento de divergências de opiniões e conflitos construtivos
- Mensura-se sua atividade indiretamente em outros grupos	- Mensuração de seus resultados pelo desempenho de cada indivíduo do grupo
- As decisões ocorrem pelo voto da maioria	- Decisões por consenso
- A decisão final é do líder	- Decisão final do grupo
- Os objetivos são “clarificados” ou sugeridos pelo líder	- Os objetivos são aceitos e incorporados por todos os membros do grupo

Fonte: Katzenbach e Smith, 1993, p. 113.

### 3.1.3. Tipos de equipes

Podem ser identificados quatro tipos de equipes nas organizações: equipes de trabalho; equipes paralelas; equipes de projeto; equipes de gerenciamento. Cada uma destas são ajustadas à definição geral de equipe (Cohen e Bailey, 1997).

- Equipe de trabalho - são unidades contínuas responsáveis por produzir bons produtos ou prover serviços. Seus membros são tipicamente estáveis, normalmente, de tempo integral, e bem definidos (Cohen, 1991). Tradicionalmente, equipes de trabalho são dirigidas por supervisores que tomam a maioria das decisões sobre o que fazer e como fazer. Mais recentemente, uma forma alternativa de trabalho em equipe chamada por uma variedade de rótulos – autogerenciamento, equipes autônomas, equipes semi-autônomas, equipes autogeridas, equipes emponderadas (*empowered*) – está conquistando a preferência das organizações. Equipes de trabalho autogeridas envolvem empregados que tomam decisões, o que, no passado, era ocupação exclusiva dos supervisores e gerentes. Tipicamente, seus

membros são treinados para o gerenciamento em uma variedade de habilidades pertinentes às tarefas que executam. Empresas implementaram equipes autogerenciadas para reduzir custos, melhorar a produtividade e a qualidade.

- Equipes paralelas - reúnem pessoas de unidades de trabalho diferentes ou que executam funções que a organização regular não está equipada para executar bem (Ledford, Lawler e Mohrman, 1988). Elas existem em paralelo com a estrutura organizacional formal. Geralmente, possuem autoridade limitada e somente podem fazer recomendações individuais à alta cúpula da organização. Equipes paralelas são usadas para resolver problemas e atividades de aperfeiçoamento orientadas. Os exemplos incluem equipes de melhoria da qualidade, círculos de qualidade e força-tarefa (Cohen e Bailey, 1997).

- Equipes de projeto - são limitadas no tempo. Elas produzem uma vez, do mesmo modo, um produto novo; ou concebem para ser comercializado pela companhia um novo sistema de informação, ou um novo plano (Mankin, Cohen e Bikson, 1996). Na sua maior parte, as tarefas dos times de projeto não são de natureza repetitiva e envolvem considerável aplicação de conhecimento, julgamento e perícia (*expertise*). O trabalho executado por uma equipe de projeto pode representar uma melhoria ou aperfeiçoamento incremental em cima de um conceito já existente ou uma idéia nova e radicalmente diferente. Frequentemente essas equipes puxam ou atraem seus membros de diferentes disciplinas e unidades funcionais, para que os especialistas possam ser aplicados no projeto. Por exemplo, a equipe de desenvolvimento de um novo produto tira seus membros da área de marketing, engenharia e produção. Quando o projeto é completado, os membros voltam às suas unidades de origem ou passam para o próximo projeto. Equipes de projeto fazem parte da paisagem organizacional por tempo integral; o setor aeroespacial e companhias de defesa as usam desde a 2ª Guerra Mundial. A capacidade em fazer múltiplas atividades, simultaneamente, em lugar de

seqüencialmente, proporciona às companhias um ganho de tempo. Conseqüentemente, as empresas estão ampliando o uso de equipes de projetos como uma resposta para a competição baseada no tempo (Stalk e Hout, 1990).

- Equipes de gerenciamento - coordenam e fornecem direcionamento para as subunidades abaixo de sua jurisdição, lateralmente integram subunidades interdependentes por processos de negócios fundamentais (Mohrman et al., 1995). São responsáveis, geralmente, pelo desempenho de unidades de negócio. Sua autoridade origina-se do grau hierárquico de seus membros. Essas equipes podem ajudar as empresas a alcançar vantagem competitiva aplicando *expertise* coletiva, integrando esforços e recursos diversificados e compartilhando responsabilidades pelo sucesso da empresa (Mankin et al., 1996).

Para Robbins (2002), as formas mais comuns de equipes que podemos encontrar em uma organização são: equipes de solução de problemas, equipes autogerenciadas, equipes multifuncionais e equipes virtuais.

- Equipes de solução de problemas – compostas de 5 a 12 funcionários pagos por hora, todos do mesmo departamento, que se reúnem algumas horas por semana para discutir alternativas para melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho. Nesse tipo de equipe, os membros trocam idéias e oferecem sugestões sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser melhorados. Raramente, entretanto, as equipes têm autoridade para implementar unilateralmente essas sugestões. Uma das aplicações mais comuns das equipes de solução de problemas ocorreram durante a década de 80, com os círculos de qualidade (Marks et al., 1986).

- Equipes de trabalho autogerenciadas – as equipes de solução de problemas estavam no caminho certo, mas não conseguiram envolver os funcionários nas decisões e processos relacionados com o trabalho. Isso levou a experimentações com equipes realmente autônomas, que podiam não apenas solucionar os problemas, mas também implementar as soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados. As equipes de trabalho autogerenciadas são grupos de funcionários (geralmente, entre 10 a 15 pessoas) que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas responsabilidades de seus antigos supervisores (Cohen et al., 1996). Normalmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o andamento do trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implantação de ações para solucionar os problemas. As equipes de trabalho totalmente autogerenciadas até escolhem seus membros e avaliam o desempenho uns dos outros, conseqüentemente, as posições de supervisão perdem a sua importância e podem até ser eliminadas.

- Equipes multifuncionais – são formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores, que se juntam para cumprir uma tarefa (Denison et al., 1996). Muitas organizações vêm usando há anos grupos horizontais e de duração limitada. Uma força-tarefa nada mais é do que uma equipe multifuncional temporária. De modo semelhante, os comitês compostos por membros de diversas linhas departamentais são um outro exemplo dessas equipes. Elas são eficazes em permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa (ou até de diferentes empresas) possam trocar informações, desenvolver novas idéias e solucionar problemas, bem como coordenar projetos complexos. Evidentemente, essas equipes não são fáceis de administrar. Seus primeiros estágios de desenvolvimento costumam ser bem trabalhosos e demorados, enquanto as pessoas aprendem a lidar com a diversidade e a complexidade. Leva algum tempo para que se desenvolva a confiança e o espírito de equipe,

especialmente, entre pessoas com diferentes históricos, experiências e perspectivas (Robbins, 2002).

- Equipes virtuais – os tipos de equipes analisadas até agora realizam seu trabalho face a face. As equipes virtuais usam a tecnologia da informática para juntar fisicamente seus membros dispersos, para que possam atingir seus objetivos comuns (Townsend et al., 1998). Elas permitem que as pessoas colaborem *on-line* utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferência ou correio eletrônico, mesmo que estejam separadas apenas por uma parede ou por um continente. As equipes podem fazer tudo o que as outras fazem: compartilhar informações, tomar decisões e realizar tarefas. Podem incluir membros da mesma organização ou fazer a ligação entre os membros de uma organização e os de outras empresas. Podem se reunir por alguns dias para a solução de um problema, alguns meses para a conclusão de um projeto.

Os três fatores básicos que diferenciam as equipes virtuais daquelas tipo face a face são:

- (1) ausência de gestos não-verbais ou pára-verbais;
- (2) contexto social limitado; e
- (3) capacidade de superar as limitações do tempo e do espaço.

Nas conversas face a face, as pessoas utilizam indícios pára-verbais (tom e volume de voz, inflexão) e não-verbais (movimentos dos olhos, expressão facial, movimentação das mãos e outras linguagens corporais). Esses gestos ajudam a tornar a comunicação mais clara, enriquecendo seu sentido, mas não estão disponíveis nas interações *on-line*. As equipes virtuais, freqüentemente, possuem menor empatia e interação direta entre seus membros. Não são capazes de imitar as trocas pessoais que ocorrem em uma discussão, principalmente, quando os membros não se conhecem, as equipes virtuais tendem a estar voltadas para a tarefa e menos às trocas de informações sociais-emocionais.

Não é surpreendente, portanto, que os membros dessas equipes demonstrem menor satisfação com o processo de interação do grupo do que aqueles participantes de equipes tipo face a face. As equipes virtuais são capazes de trabalhar mesmo que seus membros estejam separados por milhares de quilômetros e diferentes fusos horários (Robbins, 2002).

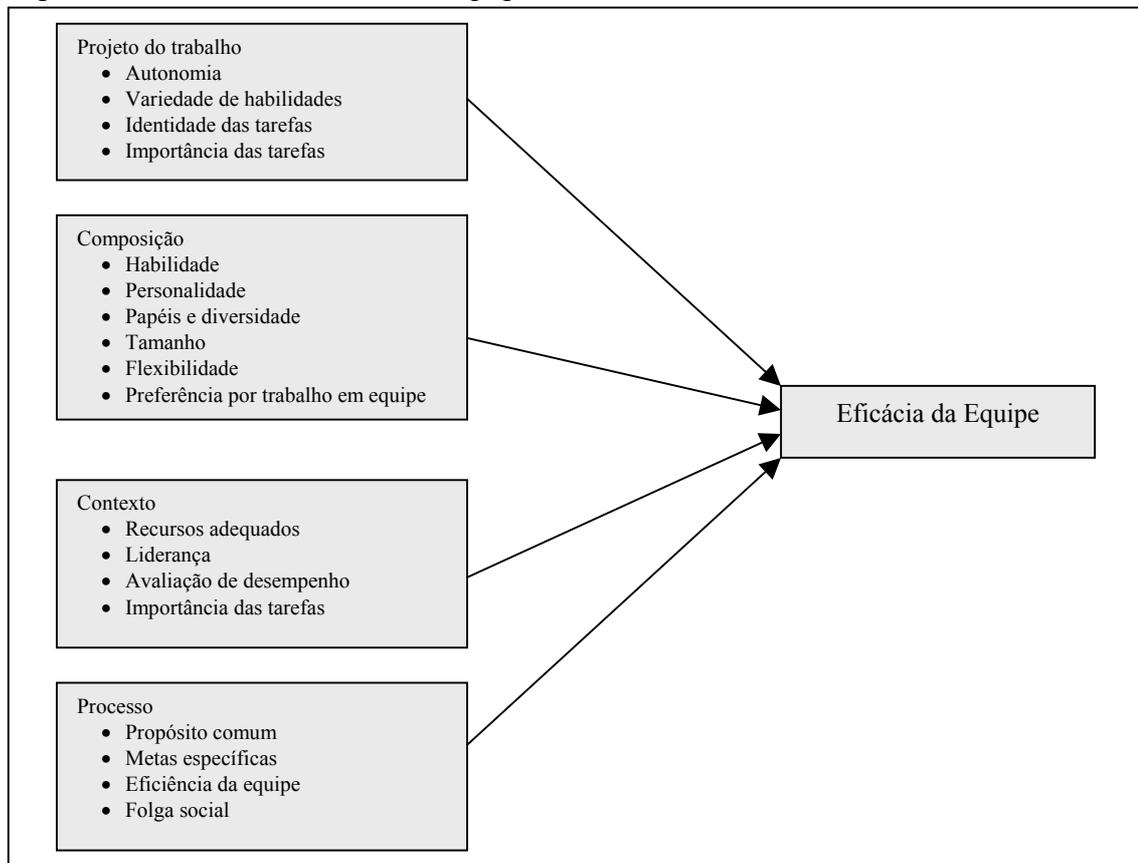
#### 3.1.4. Equipes eficazes

Verificamos, na literatura, que os pesquisadores não têm poupado esforços na tentativa de identificar os fatores relacionados com a eficácia das equipes, no entanto, estudos recentes tomaram o que era uma “verdadeira lista de lavanderia de características” (Hyatt, 1997) e organizaram essas informações em um modelo relativamente focado (Wageman, 1997).

No quadro abaixo, encontra-se um resumo daquilo que sabemos, atualmente, sobre o que torna as equipes eficazes. Para Robbins (2002), a discussão do modelo exibido deve ser precedida de duas precauções. A primeira é que as equipes diferem quanto à sua forma e estrutura. Como o molde apresentado busca uma generalização em relação aos diversos tipos de equipes, é preciso ter o cuidado de não tentar aplicar rigidamente esses princípios a toda e qualquer equipe. Ele deve ser usado como um roteiro, não como uma prescrição inflexível. A segunda precaução é que o modelo parte da premissa de que as equipes são sempre preferenciais ao trabalho individual.

Os componentes básicos para a criação de equipes eficazes podem ser resumidos em quatro categorias gerais: projeto do trabalho, composição da equipe, contexto e o processo.

Figura 2 - Modelo de Eficácia da Equipe.



Fonte: Robbins, 2002, p. 256.

O significado da eficácia da equipe nesse modelo inclui medidas objetivas de performance da equipe, a avaliação dos administradores em relação ao desempenho da equipe e medidas agregadas da satisfação dos seus membros.

Projeto do trabalho – as equipes eficazes precisam trabalhar em conjunto e assumir responsabilidade coletiva pela realização de tarefas significantes. Essa categoria inclui variáveis como liberdade e autonomia, oportunidade de utilização de diferentes habilidades e talentos, capacidade de realização completa de uma tarefa ou produto identificável e a execução de uma tarefa ou projeto que tenha um impacto considerável sobre os outros. As evidências indicam que essas características estimulam a motivação dos membros e aumentam

a eficácia da equipe. Tais características são motivadoras porque aumentam o senso de responsabilidade dos membros e sua percepção de autonomia no trabalho, tornando-o mais interessante de ser realizado (Campion, 1996).

Composição – essa categoria inclui as variáveis relacionadas com as pessoas que devem formar as equipes. Nela são focalizadas as habilidades e personalidades dos membros da equipe, a alocação de papéis e a diversidade, o tamanho da equipe, a flexibilidade dos membros e sua preferência pelo trabalho em equipe.

Contexto – os três fatores contextuais que parecem estar mais significativamente relacionados com o desempenho das equipes são a presença de recursos adequados, uma liderança eficaz e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições da equipe.

Processo – essa categoria, relacionada com a eficácia das equipes, refere-se às variáveis de processo. Isto inclui o comprometimento dos membros com um propósito comum, o estabelecimento de metas específicas para a equipe, a eficácia da equipe, um nível controlado de conflitos e a redução da “folga” social.

As equipes eficazes têm confiança nelas mesmas. Acreditam que vão ter sucesso. Chamamos isto de eficiência da equipe (Guzzo, 1993). Segundo Robbins (2002), sucesso gera sucesso. As equipes bem-sucedidas aumentam sua convicção sobre suas realizações futuras. Isto irá motivá-las a trabalhar mais arduamente. Objetivando aumentar a efetividade das equipes, os administradores podem utilizar duas opções: ajudar a equipe a obter pequenos sucessos e oferecer treinamento para as habilidades. Os pequenos sucessos constroem a confiança da equipe. À medida que ela aumenta seu histórico de conquistas, também aumenta

a convicção coletiva de que os futuros esforços levarão ao sucesso. Paralelamente, os administradores podem oferecer treinamento para aperfeiçoar as habilidades técnicas e interpessoais dos membros. Quanto mais essas habilidades melhorarem, mais a equipe terá condições de desenvolver autoconfiança e capacidade de obtenção da melhora nos resultados.

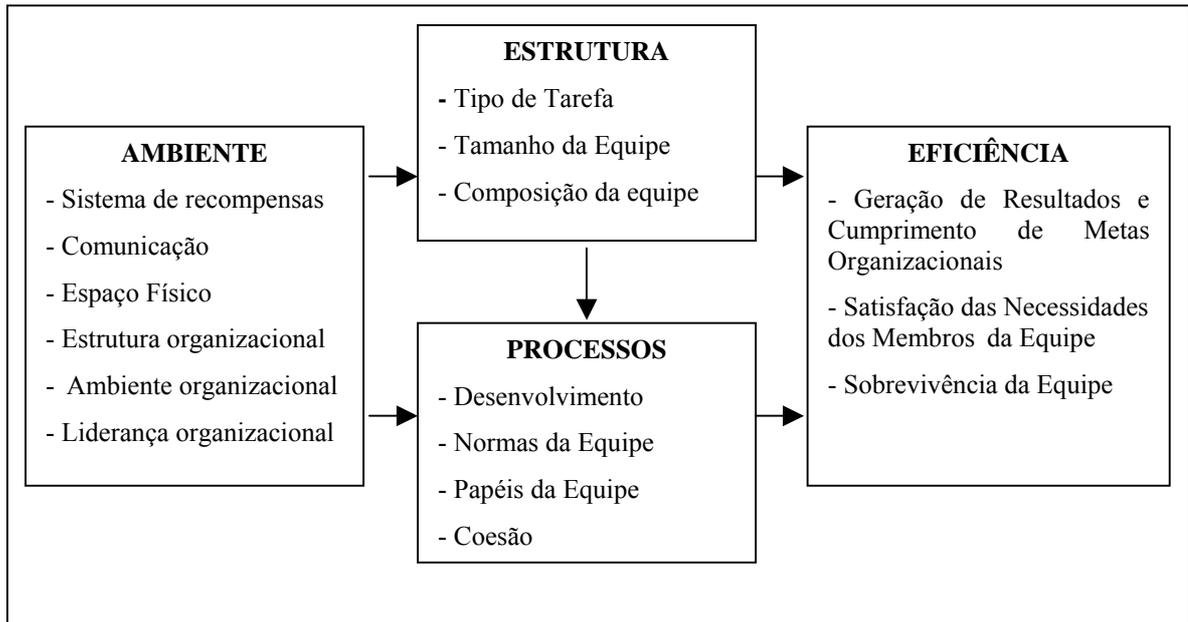
Cohen e Bailey (1997) apresentaram em seus estudos o modelo descrito na Fig. 3, como forma de analisarmos a efetividade das equipes. Nessa estrutura, efetividade é uma função de fatores ambientais, fatores estruturais, fatores de processos e fatores de eficiência.

Fatores ambientais - relacionados às características do ambiente externo no qual a organização faça parte.

Fatores estruturais - recorrem das características da tarefa, do grupo, e da organização que podem ser manipulados diretamente por gerentes para criar as condições para o desempenho efetivo.

Fatores de processos - relacionados às interações como comunicação e conflitos que acontecem entre os membros da equipe e outros externos, estando também relacionadas às normas da equipe, o papel da equipe e a coesão.

Fatores de eficiência - que estão atrelados à geração de resultados, cumprimento de metas organizacionais, satisfação das necessidades dos membros da equipe e a sobrevivência da equipe.

**Figura 3 - Eficiência de Equipes**

Fonte: Adaptado de Cohen e Bailey, 1997, p. 244

Com relação à formação de equipe e seu desenvolvimento (efetividade/desempenho), a maioria das pesquisas em composição e performance de equipe de trabalho, investigou as variáveis associadas com efetividade da equipe sem intervir ou experimentar essas variáveis.

Campion et al. (1993) apresentaram um estudo no qual relacionaram efetividade e composição. Eles estudaram 80 grupos de trabalho e acharam larga evidência entre efetividade e um grupo de variáveis, que eles relacionaram em cinco categorias: (1) desenho da equipe de trabalho; (2) interdependência entre os membros da equipe; (3) composição; (4) processos intragrupos e (5) fatores contextuais. Eles descobriram que o tamanho da equipe está relacionado com a efetividade e que a heterogeneidade de experiência e habilidade dos membros não estão relacionadas negativamente com efetividade, dependendo do critério específico de mensuração.

Outro estudo relacionado ao mesmo assunto foi apresentado por Magjuka e Baldwin (1991). Nele o foco centrou-se nos fatores que contribuem para o êxito na implementação de

um programa baseado em equipes envolvendo empregados e o efetivo desempenho em longo prazo. Por intermédio das equipes, os empregados tinham voz nos negócios da organização, ganhavam acesso às informações e aos problemas previamente reservados aos gerentes, em suma, tinham novas e variadas responsabilidades. A base do resultado da pesquisa identificou fatores que contribuem para a efetividade relacionada com a implementação de equipes envolvendo empregados. Eles descobriram que quanto maior o tamanho da equipe, maior a heterogeneidade e maior o acesso a informação, estando ambos associados positivamente à efetividade das equipes.

Ainda no contexto de desempenho de equipes, estudos têm procurado avaliar até que ponto a efetividade da equipe é afetada pela heterogeneidade entre seus membros. Para Guzzo (1993) essa é uma questão complicada. Ele alega em seu estudo que Magjuka e Baldwin (1991) e Campion et al. (1993) apresentam resultados aparentemente contraditórios. Jackson et al. (1995) revisaram e sumarizaram evidências empíricas de várias disciplinas relacionadas sobre a ligação entre diversidade (heterogeneidade dentro do grupo) e efetividade de equipe. Em seu estudo, heterogeneidade é relacionada positivamente à criatividade e a efetividade de tomada de decisão de equipes. Heterogeneidade refere-se à mistura de personalidade, gêneros, atitudes e experiência ou vivência dos membros.

Em geral, o estudo de Campion et al., (1993) não encontrou nenhuma associação ou associação negativa entre heterogeneidade na formação dos membros e a efetividade da equipe, parecendo mais exceção que a regra (Jackson et al., 1995). Entretanto, evidências apóiam a idéia de que o valor da heterogeneidade dos membros no desempenho de equipe está mais claro em domínios de criatividade e tarefas que envolvam o intelecto.

Heterogeneidade entre membros também parece ter outras conseqüências relacionadas com o desempenho. Jackson et al., (1995) relataram que a heterogeneidade entre os membros de uma equipe de gerentes da cúpula da *holding* de um banco teve um efeito positivo no *turnover* naquelas equipes. Wiersema e Bird (1993) encontraram resultados similares, em uma amostra em empresas japonesas. O *turnover* é usualmente pensado como uma disfunção na efetividade de equipes, entretanto, é possível que as conseqüências de perder ou substituir os membros possam gerar vantagens para equipes em algumas circunstâncias.

Outro aspecto de composição de equipe estudado recentemente por sua relação com desempenho, é a familiaridade entre os membros. Goodman e Leyden (1991) examinaram durante quinze meses a produtividade de equipes, que se diferenciavam na familiaridade dos membros com os outros. Os resultados indicaram que os níveis mais baixos de familiaridade estavam associados com os mais baixos níveis de produtividade.

Outro estudo apresentado por Watson et al., (1991) relatou a pesquisa com um grupo que gastava mais de 30 horas na tarefa de tomar decisões. Eles encontraram naquele grupo evidências de que a tomada de decisões mais efetivas (relativas à efetiva tomada de decisão individual) aumentou com o passar do tempo, um achado que eles atribuem pelo menos em parte aos efeitos da familiaridade aumentada entre os membros.

Outra variável a ser considerada no desempenho de equipe é a motivação, que tem recebido mais contribuições teóricas do que empíricas. Muita dessa atenção é dedicada a compreensão a um nível coletivo (grupo/equipe) e menos para limitar a motivação a um nível de análise individual. Por exemplo, estudos como o de Shamir (1990) analisaram três diferentes formas de motivação em trabalho coletivo: cálculo (recompensas ou sanções são antecipadas para servir de exemplo para o grupo); identificação (o autoconceito de cada membro influencia sua aceitação no grupo) e interiorização (aceitação das crenças e normas do grupo como base para incentivar o comportamento).

A orientação dos fatores: efetividade; heterogeneidade e familiaridade são considerados viáveis em circunstâncias diferentes. O conceito de potências de grupo, introduzido por Guzzo et al., (1993), é definido como a convicção coletiva do grupo, que pode ser eficiente. Eles diferenciaram o construto de outros relacionados (por exemplo, eficácia coletiva) e revisaram evidências de que a força dessa crença motivacional significa prever efetividade em grupo de atendimento ao consumidor e outros domínios. Guzzo et al., (1993) manteve um interesse em análise de motivação em grupos e não ao nível individual.

Motivação individual de grupos também recebeu atenção, especialmente a forma como está relacionada com fatores ao nível de grupo. Earley (1994) forneceu evidências empíricas do papel do individualismo coletivo (cultura baseada na diferença individual) moldando o impacto motivacional (auto-eficácia) no treinamento para indivíduos. Ainda com relação à motivação, a meta dos grupos é um assunto que influencia o desempenho, pois há evidências claras que a ausência de metas, específicas ou difíceis, para o grupo, altera a performance da equipe (Weldon e Weigant, 1993). Metas para desempenho de equipes coexistem freqüentemente com metas para desempenho individual. Quando essas diferenças são conflitantes, ocorrerá uma disfunção.

A revisão da literatura, referente ao desempenho de equipes, apresenta vários fatores e variáveis que afetam o desempenho e a performance de grupos e equipes. Neste estudo, procuramos definir e focar nossas pesquisas em três variáveis que consideramos relevantes no momento: *eficácia coletiva, identificação dos membros com o grupo e liderança*. São hipóteses escolhidas dentro do contexto organizacional, especificamente, na área do desempenho de equipes nas organizações em geral, e que foram testadas dentro do contexto militar, no qual o desempenho das equipes é fator decisivo para o sucesso. O sucesso de equipes nas empresas com fins lucrativos representa o lucro financeiro, mas no meio militar podem representar vidas humanas.

### 3.2. Eficácia Coletiva

Os conceitos de eficácia coletiva e de auto-eficácia receberam atenção aumentada dentro da pesquisa organizacional durante as últimas décadas. Na análise individual, auto-eficácia foi definida como “a convicção na capacidade da pessoa para organizar e executar os cursos de ação exigidos para produzir determinadas realizações” (Bandura, 1997 apud Bliese, 2002). Quanto maior a auto-eficácia da pessoa, maior o seu engajamento e persistência dentro do comportamento relacionado à tarefa.

Pesquisas mostram que a auto-eficácia positiva prediz atitudes no trabalho (Saks, 1995), proficiência no treinamento (Martocchio e Judge, 1997), desempenho no trabalho (Stajkovic e Luthans, 1998), e age como um moderador, minimizando os efeitos negativos dos estressores do trabalho em empregados, proporcionando um maior bem-estar psicológico (Jex e Bliese, 1999).

Na análise de grupo, eficácia coletiva está conceitualizada como análoga à auto-eficácia (Bandura, 1997; Lindsley, Bronze, e Thomas, 1995). Eficácia coletiva está definida como “a convicção compartilhada de um grupo em suas capacidades de conjunto para organizar e executar os cursos de ação exigidos para produzir determinados níveis de realizações” (Bandura, 1997 apud Bliese, 2002).

Similar à pesquisa sobre auto-eficácia, estudos em eficácia coletiva mostraram que ela prediz, positivamente, motivação de grupo e desempenho (Gully, Beaubien, Incalcaterra e Joshi, 2002; e Prussia e Kinicki, 1996) e pode funcionar como um “pára-choque” em relação à tensão causada pelos estressores (Bliese e Jex, 1999). Assim, convicções de eficácia individual (auto-eficácia) e de grupo (eficácia coletiva) parecem estar relacionadas e são consideradas importantes para os resultados individuais e organizacionais.

Antes de revisarmos o tópico referente à eficácia coletiva, julgamos pertinente revermos o conceito de auto-eficácia, por considerarmos bastante inter-relacionado e interligado ao conceito de eficácia coletiva.

O termo auto-eficácia refere-se aos juízos que as pessoas fazem sobre sua capacidade de executar cursos de ação exigidos no trato de situações esperadas. Pessoas de elevada auto-eficácia sentem que podem dominar ou que dominam alguma tarefa específica. A auto-eficácia determina quanto esforço as pessoas despenderão e por quanto tempo persistirão diante de obstáculos ou experiências adversas. Quando confrontadas por dificuldades, pessoas com baixa auto-eficácia apresentam sérias dúvidas sobre sua capacidade e esmorecem em seus esforços ou rendem-se completamente, ao passo que aquelas que possuem um forte senso de auto-eficácia envidam um esforço maior para dominar os desafios (Bandura, 1982).

Considerando o efeito que os sentimentos de auto-eficácia podem exercer sobre o comportamento humano, é importante saber qual a sua origem. Em sua pesquisa, Bandura (ibidem) identificou quatro origens distintas das crenças de auto-eficácia. Em primeiro lugar, ela pode estar fundada nas realizações passadas de uma pessoa. Para Mathieu et al., (1993) os casos anteriores de comportamento bem-sucedido aumentam os sentimentos pessoais de auto-eficácia, principalmente, quando os sucessos parecem imputáveis a fatores inalteráveis como aptidão pessoal ou um nível controlável de dificuldade das tarefas.

O vínculo entre a teoria da auto-eficácia e a teoria da aprendizagem social torna-se claro na segunda origem das crenças de auto-eficácia, segundo Bandura: a observação dos outros. A mera observação de alguém que executa de forma eficaz uma tarefa pode aumentar o senso de auto-eficácia de um indivíduo com relação à mesma tarefa. É importante notar que a característica do observador e do modelo observado podem influenciar os efeitos da observação sobre os sentimentos de auto-eficácia. Para que a observação influencie as percepções de eficácia, o observador deve julgar que o modelo seja crível e ao mesmo tempo

similar ao observado (tanto em termos de características pessoais como de aptidão e experiência).

Uma terceira origem é a persuasão verbal. Tentativas de convencer as pessoas de que elas podem dominar um comportamento, em certas circunstâncias, aumentarão suas percepções de auto-eficácia. Porém, as características do emissor e do receptor da comunicação podem afetar a influência da persuasão sobre essas percepções. Por isso mesmo, as pessoas que são tidas como críticas e dignas de confiança são mais capazes de influenciar as percepções de auto-eficácia das demais por meio da persuasão verbal. Verificação lógica é outra origem das percepções de auto-eficácia. Por meio dela, as pessoas podem gerar percepções de auto-eficácia numa tarefa nova, se puderem perceber uma relação lógica entre a tarefa nova e uma que já dominavam. Por exemplo, uma secretária altamente competente está preocupada em dominar um novo programa de edição de textos. Se ela puder ser convencida de que o editor de textos não passa de uma máquina de escrever aprimorada, então seu senso de auto-eficácia poderá aumentar. (Bandura, 1982 apud Wagner III, 2003, p.100).

Apesar de Bandura (1982) liderar um “esforço de pesquisa compreensivo e amplo” e incluir o desenvolvimento de ferramentas satisfatórias para medir eficácia coletiva, pesquisas de eficácia-desempenho aconteceram quase que exclusivamente na esfera individual de análise. Ficou demonstrada que expectativas de eficácia afetam fixação de metas, escolha de atividade, quantidade de esforço empregado, análise de estratégias e persistência de comportamento competitivo (Bandura, 1977; Wood e Bandura, 1989).

Na definição proposta por Bandura (1997), ele afirma que: "eficácia coletiva emerge da convicção compartilhada de um grupo em suas capacidades conjugadas para organizar e executar os cursos de ações requeridos para produzirem determinados níveis de realização." Baseados nos estudos de Bandura sobre o assunto, Lindsley et al., (1995) apresentaram a seguinte definição: “eficácia coletiva recorre à convicção de que grupos (ou organizações)

podem executar tarefas específicas prosperamente”. Eles trataram grupos e organizações como entidades sociais, capazes de ações como um todo, e propõem o uso de indivíduos para estimar a eficácia coletiva do grupo ou organização.

Embora as cognições residam no indivíduo, a idéia de que grupos e organização podem possuir convicções não é nova (Louis e Sutton, 1991). Para Lindsley et al., (1995) esse senso de eficácia coletiva emerge da exposição comum dos membros a estímulos objetivos (como resultados de desempenho de grupo) e os processos de influência social e comparação social. Sem discutir que toda a realidade é construída socialmente, eles assumiram que as pessoas interagem com outras para testar e confirmar suas próprias percepções e as do ambiente. Eles afirmam em seus estudos que Bandura (1982) notou esses efeitos sociais em julgamentos de auto-eficácia individual, incluindo ambos em um processo de influência social (persuasão verbal) e um processo de comparação social (imitação de outrem) no seu modelo de auto-eficácia. Da mesma maneira que os indivíduos comparam e discutem o desempenho individual, eles também comparam e discutem o do grupo e o desempenho organizacional.

Gully et al., (2002) apresentam em seu estudo uma revisão da literatura referente à eficácia coletiva, o que também chamou eficácia de equipe. Eles afirmam que pesquisa em performance individual é uma fonte potencial de teorias determinantes para efetividade de equipes. Seus resultados sugerem que a auto-eficácia é uma forte premissa para auto-ajustar os objetivos, esforço associado à tarefa, e o desempenho de uma tarefa individual em uma variedade de domínios (Philips e Gully, 1997; Sadri e Robertson, 1993; Stajkovic e Luthans, 1998).

Eficácia coletiva difere de eficácia-de-equipe na unidade de foco (Gully, 2002). Isto porque ele define que a eficácia coletiva pode se referir a equipes, departamentos, organizações e até mesmo a nações, e considera que a eficácia-de-equipe é especificamente referida a equipe (time). Eficácia coletiva não é simplesmente a soma das convicções individuais de eficácia dos membros (Bandura, 2000; Chan, 1998). Mischel e Northcraft

(1997) sugeriram que há diferenças entre a cognição “nós podemos fazer esta tarefa” e a cognição "eu posso fazer esta tarefa". Eficácia coletiva envolve ações complexas de entrelaçamento e influência social recíproca. Os membros têm que coordenar as suas ações, e eles são influenciados provavelmente pelas convicções, motivação e desempenho dos colegas de trabalho também.

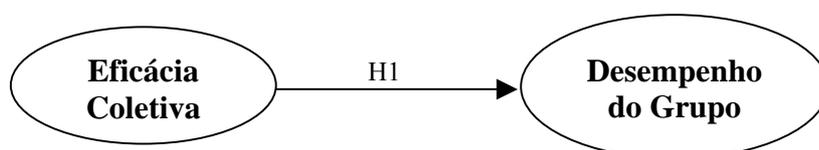
O construto de equipe eficiente pode ser significativamente distinguido de auto-eficácia. Bandura (1982, 1986, 1997) sugeriu que eficácia de equipe influencia o que as pessoas escolhem fazer como uma equipe, quanto esforço elas investiriam nisto, e como fica o poder delas quando esforços coletivos não produzem resultados. Segundo Gully, pesquisas mostram respaldo a essas afirmações. Prússia e Kinicki (1996) apresentam evidências de que eficácia coletiva está relacionada a metas coletivas e desempenho e, Gibson et al., (1999) sugerem que eficácia de equipe está relacionada a desempenho para alimentar equipes. Porém, vários estudos encontraram uma relação fraca ou negativa entre eficácia-equipe e desempenho (Kellett, Humphrey, e Sleeth, 2000).

Em seu estudo de meta-análise, Gully et al., (2002) descobriram uma relação positiva entre a eficácia-de-equipe e o desempenho da equipe. Outro tópico relacionado ao desempenho de equipe é o conceito de potência de grupo (potência), proposto por Shea e Guzzo (1987), que segundo eles pode ser o ponto determinante da efetividade do grupo. Potência refere-se a convicções generalizadas sobre as capacidades da equipe em superar tarefas e contextos “nosso time terá êxito, não importa o que tenha que ser feito”. Champion et al., (1993, 1996) encontraram associações significativamente positivas entre potência e produtividade, satisfação do empregado, e avaliações administrativas de desempenho. Em geral, quanto mais alta a potência, mais positivos eram os resultados coletivos.

A Interdependência é outro tópico relacionado ao desempenho da equipe eficaz. Kozlowski and Bell [1995?] sugeriram que a pesquisa que não considera interdependência, limita o seu valor na construção do conhecimento sobre afetividade de equipe. Na concepção

deles, a interdependência começa com a tarefa, mas se estende para incluir metas coletivas, recompensas e resultados. A noção de que essas variáveis são chaves determinantes da efetividade de equipes está presente em muitas linhas de pesquisa, inclusive, na teoria sociotécnica (Trist, 1981), Shea e Guzzo (1987a, 1987b), teoria de efetividade de grupo de trabalho, modelos de entrada-processo-saída - *input-process-output* - (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Hackman e Morris, 1975) e trabalho em metas coletivas (O’Leary-Kelly, Martocchio e Frink, 1994). Gully et al., (2002) revisaram essas várias perspectivas e então discutiram as implicações para entender o impacto da interdependência nos membros da equipe.

Com embasamento principal na Meta-análise de Gully et al., (2002) e outras pesquisas consultadas dos autores supra citados, esperamos confirma as evidências de que eficácia coletiva está relacionada positivamente ao desempenho de equipes, analisando a hipótese 1 abaixo esquematizada.



H1 – Quanto maior a eficácia coletiva do pelotão, melhor o seu desempenho.

### 3.3. Liderança

Inicialmente, cabe ressaltar que parece haver um vazio entre o que se sabe cientificamente sobre liderança e o que as pessoas que tomam decisões de liderança querem saber.

A liderança, como campo teórico e empírico de pesquisa tem-se desenvolvido de maneira variada, dependendo das concepções e preferências metodológicas adotadas pelos pesquisadores. Talvez o aspecto mais controverso desse campo de pesquisa refira-se aos diferentes (e, em parte, contraditórios) fundamentos epistemológicos que recortam e embasam os estudos sobre liderança (Hunt et al., 1988).

Na sua globalidade, essas distinções são marcadas pelos focos de análise utilizadas, que privilegiam segmentadamente os traços de líder, o seu comportamento, os aspectos relacionados ao poder e a influência ou os fatores situacionais. Para alguns, dentro desta segmentação de análise, a liderança transformacional e carismática torna-se uma abordagem híbrida que envolveria elementos de diversas perspectivas, mas que não daria conta de articular e atualizar o prisma vasto e, às vezes divergente, de abordagens teóricas (Yukl, 1989; Yukl e Van Fleet, 1992).

A liderança é um tema muito estudado e sobre o qual muito material acadêmico tem sido produzido. Existem muitas teorias sobre o tema. Se liderar fosse um processo simples, todos seriam grandes líderes, mas dificilmente isso ocorre. Portanto, definir exatamente o significado de liderança não é nada fácil. Porém, se for necessário listar nomes de pessoas que são historicamente tidas como líderes, é bem mais fácil. Procedendo a uma análise desses nomes em busca de algo em comum, observaremos, como característica principal, a capacidade de cada um desses líderes de influenciar outras pessoas. Sendo assim, em qualquer definição de liderança, o uso da capacidade de influência é fator fundamental.

Entretanto, nem toda influência deve ser considerada. A de um líder deve ser sancionada pelos seus seguidores. Nesse contexto, a idéia de que os seguidores entreguem

voluntariamente o controle de seu próprio comportamento a outra pessoa é também parte integrante de qualquer definição de liderança.

Alguns estudiosos do assunto propuseram várias definições a respeito e nenhuma delas foi universalmente aceita (Yukl, 1989). A idéia comum que faz parte de várias definições, é que a liderança envolve a influência sobre atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional, o líder tem mais influência do que aquele que não é (Spector, 2002).

Vejamos algumas definições apresentadas por autores da área de conhecimento:

Liderança é o uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo. (Jago, 1982).

Liderança envolve persuadir outras pessoas a abdicarem por certo tempo de seus interesses pessoais e perseguirem objetivos comuns que sejam importantes para as responsabilidades e bem-estar do grupo. (Hogan, 1994).

A liderança é um fenômeno social que envolve questões políticas, cognitivas, emocionais, bem como questões de ordenamento, reconhecimento e consentimento. (Davel e Machado, 2001).

Segundo esses autores, a liderança depende da congruência do indivíduo (traços pessoais) e de seu coletivo (relações sociais), quando inseridos em grupos. Dentro das organizações, o processo de liderança é concebido como atividade central dos participantes da gestão, no qual o líder é quem mobiliza pessoas para mudanças e adaptações pelo poder de persuasão. É Robbins (2002) quem confirma essa assertiva, ao mostrar que “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

Nessa última definição, a origem da influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Assim, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em

função do cargo que ocupa. Porém, nem todos os líderes são administradores, assim como nem todos os administradores são líderes. Logo, entendemos que o simples fato de uma organização conferir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não-sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – é geralmente tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal (ibidem).

### 3.3.1. Características do líder

Segundo Wagner III (2003), as primeiras abordagens para explicar a liderança sustentavam que os líderes não eram produzidos, mas já nasciam líderes. Francis Galton afirmava, em 1869, que os traços dos grandes líderes eram herdados geneticamente. Mais tarde, pesquisadores influenciados por escolas de pensamento comportamentalista descartaram essa idéia, sugerindo, ao contrário, que muitas características associadas à liderança efetiva podiam ser adquiridas.

Estudos sobre os traços físicos dos líderes descobriram correlações frágeis, porém constantes, entre o nível de energia de uma pessoa e sua habilidade para galgar posições de liderança (Yukl, 1989). Projetos de pesquisa em grande escala, envolvendo centenas de líderes e milhares de seguidores, sugerem que a quantidade de tempo e energia de um líder e sua dedicação ao trabalho são fatores preponderantes nas avaliações dos seguidores sobre a eficácia do líder (Ashford, 1995). Pesquisas sobre aptidões mentais produziram uns poucos indicadores significativos da qualidade e eficácia da liderança, embora algumas descobertas consistentes também tenham sido registradas.

A aptidão cognitiva geral parece ser um dos melhores indicadores globais de habilidade de liderança (Stodgill, 1974). Aptidões ou conhecimentos técnicos específicos sobre a tarefa de um grupo também apresentam relações modestas com o sucesso na liderança (Katz, 1974).

Em termos de personalidade, existem indícios de que os líderes tendem a exibir o traço social da dominação. A auto-estima (autoconfiança ou auto-afirmação) também parece estar relacionada à liderança para uma ampla variedade de situações e seguidores (Jago, 1982). Não obstante essas descobertas, para cada traço de personalidade que pareça estar relacionado ao potencial, habilidade ou eficácia da liderança, provavelmente existem outros dez para os quais não há nenhuma evidência neste sentido. Foi esse fracasso em descobrir relações significativas entre liderança e os traços pessoais dos líderes que levou os pesquisadores a explorarem outras abordagens na compreensão desse importante conceito (Wagner e Hollenbeck, 2003).

Ultimamente, os pesquisadores começaram a propor várias teorias neo-universais de liderança que, como os modelos universais anteriores, estão centradas numa característica particular do líder e excluem os seguidores e as situações. Entre essas teorias encontram-se as da liderança carismática, que enfatizam a habilidade do líder de comunicar aos seguidores novas visões de uma organização (Burns, 1979). Os líderes carismáticos ou transformacionais (como às vezes são chamados), despertam a consciência dos seus seguidores para a importância das metas do grupo, geralmente conseguindo que as pessoas transcendam seus interesses pessoais (Kirkpatrick, 1996).

Eles também “aumentam as apostas” de desempenho organizacional convencendo os subordinados da importância da visão do líder e dos perigos de não adotar essa visão (Hater, 1988). Segundo essa teoria, seria essa a visão que distingue os maiores executores dos líderes mais comuns (Howell, 1993). Embora o carisma possa parecer difícil de captar em termos operacionais, recentemente desenvolveram-se medidas padronizadas do carisma e descobriu-se que estavam relacionadas com a eficácia do líder (Bycio, 1995).

A atenção crescente na literatura sobre liderança carismática e transformacional rejuvenesceu o campo da liderança e atraiu vários novos acadêmicos e estudiosos para o tema (Hunt, 1999). Por exemplo, em uma revisão abrangente dos artigos publicados no *The Leadership Quarterly*, Lowe e Kroeck (1996) descobriram que o paradigma de liderança carismática/transformacional estava presente na maioria dos estudos realizados na área de liderança durante a última década, atenção inigualável a nenhum outro paradigma de liderança. Uma análise adicional dos dados conduzidos por eles mostrou que, no período compreendido entre 1995-1999, foram produzidos mais estudos sobre o paradigma do que no período entre 1990-1994, sugerindo um interesse crescente entre estudiosos e acadêmicos em pesquisas sobre liderança carismática e transformacional.

### 3.3.2. Liderança carismática

As teorias neocarismáticas apresentam três temas comuns. Primeiro, enfatizam os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes. Segundo, tentam explicar como certos líderes são capazes de conseguir níveis extraordinários de comprometimento por parte de seus liderados. E terceiro, esvaziam a complexidade teórica e procuram ver a liderança de maneira próxima àquela de uma pessoa comum (House, 1997).

A teoria de liderança carismática mostra que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos (Conger e Kanungo, 1988). Os estudos sobre o tema têm sido direcionados, em sua maior parte, à identificação daqueles comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos demais. Alguns exemplos de pessoas frequentemente citadas como líderes carismáticos incluem John F. Kennedy, Martin Luther King Jr., Steve Jobs (co-fundador da

Apple Computer), Lee Iacocca (ex-presidente da Chrysler) e Herb Kelleher (presidente da Southwest Airlines).

Diversos estudos tentam identificar as características pessoais dos líderes carismáticos. Um deles identificou características que diferenciam os carismáticos dos não carismáticos: os carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns (Conger e Kanungo, 1998b).

O quadro abaixo sumariza essas características-chaves dos líderes carismáticos:

1. Visão e articulação	Eles têm uma visão – expressa como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor que o “status quo”. São capazes de esclarecer a importância da visão, pois são compreensíveis para os demais.
2. Risco pessoal	Estão dispostos a correr riscos pessoais, enfrentar altos custos e o auto-sacrifício para atingir sua visão.
3. Sensibilidade ao ambiente	São capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança.
4. Sensibilidade para as necessidades dos liderados	São perceptivos em relação à capacidade dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
5. Comportamentos não-convencionais	Engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

Fonte: Baseado em J. A. Conger e R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

Como os líderes carismáticos realmente influenciam seus liderados? Segundo Shamir et al., (1993) as evidências sugerem um processo de quatro etapas. Ele se inicia com o líder articulando uma visão atrativa. Essa visão oferece um sentido de continuidade para os liderados, vinculando o presente a um futuro melhor para a organização. O líder então comunica suas expectativas de alto desempenho e expressa a confiança de que seus liderados vão conseguir alcançá-las. Isto desperta a auto-estima e a autoconfiança dos liderados. Em seguida, o líder comunica, por palavras e ações, um novo sistema de valores, oferecendo um exemplo de comportamento a ser seguido pelos liderados. Finalmente, o líder carismático

submete-se à auto-sacrifícios e engaja-se em comportamentos não-convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação à sua visão (Robbins, 2002).

O que poderíamos dizer a respeito do líder carismático sobre seus liderados? Verifica-se um volume crescente de pesquisas que sugerem uma forte correlação entre a liderança carismática e os altos índices de desempenho e satisfação entre os liderados (House et al., 1998). As pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivadas a realizar esforços extras no trabalho. Como gostam de seu líder e o respeitam, expressam maior satisfação.

Se o carisma é desejável, as pessoas podem aprender a ser líderes carismáticas? Ou esses líderes já nascem com essas qualidades? Embora uma minoria ainda insista que o carisma não possa ser adquirido, muitos especialistas acreditam que as pessoas podem ser treinadas para terem comportamentos carismáticos e, desse modo, gozar dos benefícios de um líder carismático (Conger e Kanungo, 1988). Por exemplo, um grupo de autores propõe que uma pessoa pode aprender a ser carismática seguindo um processo de três etapas (Richardson e Thayer, 1993). Primeiro, ela precisa desenvolver uma aura de carisma, mantendo uma visão otimista, usar a paixão como um catalisador para gerar entusiasmo, e comunicar-se com o corpo, não apenas pelas palavras. Segundo, a pessoa atrai as outras por meio da criação de um vínculo que as inspire a segui-la. E terceiro, a pessoa traz à tona o potencial dos demais, mexendo com suas emoções.

Essa abordagem parece realmente funcionar, como evidenciado por pesquisadores que treinaram estudantes de administração para “fazer o papel” de carismáticos (Howell e Frost, 1989). Os estudantes foram instruídos a articular uma meta abrangente, comunicar suas expectativas em relação ao alto desempenho, demonstrar confiança na capacidade dos liderados em atingir essas expectativas e mostrar empatia com as necessidades deles. Aprenderam a projetar uma presença poderosa, confiante e dinâmica, e praticaram tais comportamentos usando um tom de voz cativante e aliciador. Para melhorar essa aura de energia e dinâmica do carisma, os estudantes foram treinados a evocar características

carismáticas não-verbais: caminharam e sentaram-se na borda das mesas dos liderados, curvaram-se para eles, sustentaram contato visual direto e mantiveram postura relaxada e expressões faciais animadas. Os pesquisadores descobriram que esses estudantes foram capazes de aprender a projetar carisma. Além disso, os liderados desses estudantes exibiram desempenho mais alto nas tarefas, melhor adequação ao trabalho e melhor ajuste ao líder e ao grupo, se comparados com outros indivíduos liderados por líderes não-carismáticos (Robbins, 2002).

A liderança carismática nem sempre é necessária para se atingir altos níveis de desempenho dos funcionários. O carisma parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui um componente ideológico ou quando o ambiente envolve um alto grau de incerteza ou tensão (House e Aditya, 1997). Isto explica porque, geralmente, o líder carismático surge na política, na religião ou **em tempos de guerra**, ou quando uma empresa está iniciando sua vida ou enfrentando uma crise.

Na década de 30, Franklin D. Roosevelt ofereceu uma visão para tirar os norte-americanos da chamada “grande depressão”. No começo dos anos 70, quando a Chrysler estava à beira da falência, foi preciso um líder carismático como Lee Iacocca, com idéias não-convencionais, para reinventar a empresa. Por outro lado, o fracasso da General Motors em resolver seus problemas no final da década de 90 – como sua incapacidade de lançar novos modelos em tempo, sua enorme aversão às mudanças e o péssimo desempenho financeiro – é geralmente atribuído ao presidente John Smith Jr. e sua falta de carisma (Taylor III, 1998, grifos nossos).

### 3.3.3. Liderança transformacional

Uma outra corrente de pesquisa é o recente interesse em diferenciar os líderes transformacionais dos líderes transacionais. Segundo Robbins (2002), devido ao fato de os líderes transformacionais serem também carismáticos, há alguma sobreposição entre esses conceitos e definições. Ele descreve que uma parcela das teorias sobre liderança, como o modelo de Fiedler, a teoria da meta e do caminho e o modelo de participação e liderança estão voltados para os líderes transacionais. Esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

Existe, também, o tipo de líder que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. É o caso dos líderes transformacionais, como por exemplo, Jack Welch, da General Electric, e Richard Branson, do Virgin Group. Para Robbins (2002) eles prestam atenção às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados, modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de outro modo, e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

O quadro abaixo identifica sucintamente e define as quatro características que diferenciam esses dois tipos de líderes:

LÍDER TRANSACIONAL	
Recompensa contingente	- negocia a troca de recompensa por esforço, promete recompensa pelo bom desempenho, reconhecendo as conquistas.
Administração por exceção (ativa)	- procura e observa desvios das regras e padrões
Administração por exceção (passiva)	- intervém apenas quando os padrões não são alcançados.
Laissez-faire	- abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.
LÍDER TRANSFORMACIONAL	
Carisma	- oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.
Inspiração	- comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Estímulo intelectual	- promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
Consideração individualizada	- dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, inverno de 1990, p. 22.

As lideranças transacionais e as transformacionais não devem ser vistas como abordagens opostas para as coisas serem realizadas (Bass, 1990). A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional, pois produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Além disso, a liderança transformacional é mais do que carisma.

O líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem a visão de um mundo carismático, e param por aí. O líder transformacional tenta incutir em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder (Avolio e Bass, 1985).

As evidências que corroboram a superioridade da liderança transformacional sobre a transacional são esmagadoras. Por exemplo, diversos estudos com oficiais militares norte-americanos, canadenses e alemães, em todos os níveis, mostram que os líderes

transformacionais foram avaliados como mais eficazes do que os transacionais (Bass e Avolio, 1992). Os gerentes da Federal Express indicados por seus subordinados como líderes transformacionais foram avaliados pelos supervisores imediatos como pessoas de melhor desempenho e maior probabilidade de promoção (Hater e Bass, 1988). Em resumo, as evidências, de maneira geral, indicam que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada com índices mais baixos de rotatividade, produtividade maior e maior satisfação dos funcionários (Bass e Avolio, 1992 e Lowe et al., 1996).

Outra perspectiva similar à visão transformacional envolve o conceito de liderança visionária. O termo “visão” apareceu no estudo de Conger e Kanungo (1998), quando eles apresentaram as características básicas dos líderes carismáticos, mas a liderança carismática vai além do carisma. A liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria (Robbins, 2002). Essa visão se selecionada e implementada corretamente, é tão enérgica que “dá início realmente ao futuro, despertando as habilidades, os talentos e os recursos para que ele aconteça” (Nanus, 1992).

Uma revisão de várias definições sugere que uma visão se diferencia de diversas maneiras das demais formas de direção:

Uma visão tem uma imagem clara e instigante que oferece uma forma inovadora de melhoria, reconhece e se fundamenta nas tradições e se conecta às ações que as pessoas podem realizar para fazer a mudança. A visão lança mão da energia e das emoções das pessoas. Se devidamente articulada, pode gerar o entusiasmo que as pessoas sentem pelos esportes e outras atividades de lazer, trazendo essa energia e esse compromisso para o ambiente de trabalho. (Nutt e Backoff, 1997).

As propriedades essenciais de uma visão parecem ser as possibilidades inspiradoras que são factíveis e centradas no valor, com um imaginário e uma articulação superiores. As visões devem ser capazes de criar possibilidades inspiradoras e únicas e oferecer uma nova ordem que possa produzir uma diferença para a organização. Uma visão não terá sucesso se não for capaz de oferecer à organização e aos seus membros uma imagem clara e melhor do futuro. As visões promissoras ajustam-se ao tempo e às circunstâncias, refletindo o caráter único da organização. As pessoas na organização precisam acreditar que a visão é factível. Ela deve ser percebida como desafiadora, mas não impossível. As visões mais claramente articuladas e com imaginário mais poderoso são mais facilmente aceitas e adotadas (Robbins, 2002).

Quais as habilidades demonstradas pelos líderes visionários? Uma vez identificada a visão, esses líderes parecem possuir três qualidades relacionadas com a eficácia em seus papéis de visionários (Baum et al., 1998). A primeira é a capacidade de explicar a visão para as outras pessoas. O líder precisa tornar sua visão inteligível quanto a alvos e ações necessárias, por meio de clara comunicação oral e escrita. Por exemplo, Ronald Reagan – conhecido como um “grande comunicador” – utilizou seus anos de prática como ator para ajudá-lo a articular uma visão simples para a presidência: o retorno para tempos mais felizes e prósperos, com menos intervenção do Estado, menos impostos e muita força militar.

A segunda qualidade é ser capaz de expressar sua visão não apenas verbalmente, mas também por seu comportamento. Isto significa comportar-se de maneira que esteja continuamente comunicando e reforçando a sua visão. Por exemplo, Herb Kelleher, da Southwest Airlines, dedica a vida ao seu compromisso com o serviço ao cliente. Ele é famoso dentro da empresa por ir pessoalmente, quando necessário, ajudar em tarefas como o check-in de passageiros, embarque de bagagens, substituição de comissários de bordo e qualquer outra coisa que possa tornar a experiência de seus clientes mais agradável.

A terceira qualidade é ser capaz de estender a visão para diferentes contextos de liderança. Esta é a habilidade de seqüenciar as atividades para que a visão possa ser aplicada a

uma variedade de situações. Por exemplo, a visão precisa fazer sentido tanto para o pessoal da contabilidade como do marketing, tanto para os funcionários em Praga como em Pittsburgh (Robbins, 2002).

#### 3.3.4. Liderança de equipe

A liderança vem acontecendo cada vez mais no contexto das equipes. Na medida em que as equipes crescem em popularidade, o papel do líder que orienta seus subordinados também cresce em importância (Zenger, 1994). O papel do líder de equipe é diferente do papel tradicional de liderança exercido pelos supervisores de primeira linha.

Muitos líderes não estão preparados para enfrentar a mudança para equipes. “Mesmo os executivos mais capazes de enfrentar problemas com a transição, pois todas aquelas coisas de comando-e-controle que foram encorajados a fazer até então se tornam inapropriadas. Não há mais sentido nessas capacitações” (Caminiti, 1995 apud Robbins, 2002). Esse mesmo consultor estima que, provavelmente, 15% dos executivos são líderes de equipes naturais. Outros 15% jamais os seriam, pois isso vai contra a sua personalidade (não são capazes de sublimar seu estilo dominador pelo bem da equipe). Por conseguinte, sobra aquele grupo enorme no meio em que a liderança de equipe não lhes é natural, mas eles podem aprender (ibidem).

O desafio encontrado pela maioria dos executivos, portanto, é tornar-se um líder de equipe eficaz. Eles precisam desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir. Os líderes eficazes dominam a dificuldade de equilibrar o conhecimento sobre quando intervir e quando deixar a equipe sozinha. Os líderes novatos podem tentar manter

muito controle, quando a equipe precisa de mais autonomia, ou deixar seus membros desamparados, quando precisam de apoio e ajuda (Steckler, 1995 apud Robbins, 2002).

Um estudo que envolveu 20 empresas que se reorganizaram em torno do trabalho em equipes descobriu algumas responsabilidades comuns que todos os líderes têm de assumir. Isto inclui o aconselhamento, a facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos grupais/individuais, o treinamento e a comunicação (Wellins, 1994 apud Robbins, 2002). Muitas dessas responsabilidades são pertinentes aos administradores em geral. Uma maneira melhor de descrever o trabalho de um líder de equipe é focando duas prioridades: administrar as fronteiras externas da equipe e facilitar os processos nela (Steckler, 1995). Essas duas prioridades foram divididas por Robbins (2002) em quatro papéis específicos:

- Primeiro - ligação com os componentes externos é realizada pelos líderes de equipes. O líder é o representante da equipe, assegurando os recursos necessários, esclarecendo as expectativas dos outros acerca da equipe, colhendo informações de fontes externas e compartilhando com sua equipe;
- Segundo - os líderes são solucionadores dos problemas. Quando os membros enfrentam dificuldades e pedem ajuda, os líderes se reúnem com eles em busca de soluções. Raramente se trata de questões técnicas ou operacionais, pois os membros da equipe costumam ter mais conhecimentos desse tipo do que o líder;
- Terceiro - os líderes são administradores de conflitos. Qual a fonte de conflito? Quem está envolvido? Quais as questões envolvidas? Quais as opções de solução estão disponíveis? Quais são as vantagens e as desvantagens de cada uma? Conseguindo que os membros se direcionem para essas perguntas, o líder minimiza os aspectos destrutivos dos conflitos internos da equipe.

Finalmente, Robbins (2002) descreve que os líderes são como treinadores. Definem os papéis e as expectativas, ensinam, apóiam, torcem e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorarem seu desempenho no trabalho.

### 3.3.5. Liderança multicultural

A maior novidade em nossa compreensão da liderança veio com o reconhecimento da necessidade de desenvolvimento de teorias contingências que incluíssem os fatores situacionais. Segundo Robbins (2002), no momento, as evidências indicam que as variáveis situacionais relevantes deveriam incluir a estrutura da tarefa do trabalho, o nível de estresse situacional, o nível de apoio do grupo, a inteligência e a experiência do líder, e as características dos liderados, tais como personalidade, experiência, capacidade e motivação.

Uma conclusão geral a que podemos chegar em nossa discussão sobre liderança é que os líderes eficazes não utilizam um único estilo. Eles ajustam seu estilo à situação. Embora não tenha sido explicitamente mencionado, é claro que a cultura do país é um importante fator na determinação de qual estilo de liderança será mais eficaz (Peterson and Hunt, 1997).

Robbins propõe que esse fator seja considerado como o mais importante na variável contingencial. O fator cultural pode ajudar a compreender, por exemplo, por que os executivos da altamente bem-sucedida Ásia Department Store, na China, gabam-se ruidosamente de praticar uma administração “desalmada”, exigindo que seus funcionários prestem serviço militar no Exército de Libertação Popular, para aumentar sua obediência, e realizando sessões de treinamento em lugares públicos, onde podem ser ridicularizados abertamente por seus erros (Robbins, 2002).

A cultura nacional influencia o estilo de liderança por parte dos liderados. Os líderes não são livres para escolher qualquer estilo. Eles têm limitações impostas pelas condições

culturais que determinam as expectativas de seus liderados. Consideremos o seguinte: os líderes coreanos devem ser paternalistas com seus funcionários. Os líderes árabes que demonstram amabilidade ou generosidade, sem que isso seja solicitado, são vistos como fracos. Os líderes japoneses devem ser humildes e falar pouco. Os líderes escandinavos e holandeses, quando elogiam alguém em público, conseguem com isso embaraçar o funcionário, em vez de energizá-lo (House e Aditya, 1997).

Devemos considerar que a maioria das teorias sobre liderança foi desenvolvida nos Estados Unidos, com os norte-americanos, por isso apresentam um viés daquele País. Eles enfatizam mais as responsabilidades do que os direitos dos liderados; assumem o hedonismo ao invés de comprometimento com o trabalho ou da motivação altruísta; assumem a centralização do trabalho e a orientação de valores democráticos; e enfatizam racionalidade em vez de espiritualidade, religião ou superstição (House, 1995).

A literatura nos mostra que a busca original por um conjunto de traços universais para a liderança falhou. No máximo, podemos dizer que os indivíduos ambiciosos, com muita energia, desejo de liderar, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes para o trabalho, além de percebidos como honestos, confiáveis e flexíveis, parecem ter maior probabilidade de sucesso como líderes do que aqueles que não apresentam esses traços.

Conforme apresentado, mais recentemente as teorias neocarismáticas ganharam crescente aceitação. Na medida em que aprendemos mais sobre as características que os liderados atribuem aos líderes carismáticos e transformacionais e sobre as condições que facilitam sua emergência, entendemos que estaremos mais aptos a prever quando esses liderados demonstrarão um comprometimento e uma lealdade extraordinária a seus líderes e às suas metas (Robbins, 2002).

Porém, tais teorias ainda não foram testadas em amostras brasileiras, onde fatores culturais poderiam intervir e alterar sua aplicabilidade direta em nosso contexto nacional. Além disso, a liderança parece ser um fator importante para o desempenho de equipes no

ambiente militar. Foram realizadas experiências de campo por Eden (1990) para avaliar o desempenho de grupos formados por pelotões da força de defesa israelense. As conclusões indicaram que os pelotões que treinavam sob o comando de líderes que mantinham e asseguravam alto nível de expectativa obtiveram o melhor desempenho nos testes físicos e cognitivos, ao final do treinamento. Assim, explorar a pertinência das teorias neo-carismáticas nas Forças Armadas Brasileiras poderá trazer novos *insight* sobre o tema.

### 3.3.6. Liderança *versus* Eficácia Coletiva

Eficácia coletiva emerge da convicção compartilhada de um grupo em suas capacidades conjugadas para organizar e executar os cursos de ações requeridos para produzir determinados níveis de realização (Bandura, 1997), por essa definição de eficácia coletiva verifica-se que para atingir os objetivos do grupo, há necessidade de que os membros abram mão de determinados interesses pessoais com a finalidade de contribuir para o alcance da meta.

Para que isso ocorra, o fator liderança pode ser imprescindível, isto é, alguém escolhido pelo grupo (líder) por intermédio de sua influência e persuasão irá dirigir e coordenar as atividades do grupo de tal forma a atingir os objetivos. Essa liderança quando conduzida por um líder carismático que se caracteriza por ser mais sensível às necessidades dos liderados, provavelmente deverá ser capaz de persuadir verbalmente os membros do seu grupo, estimulando suas percepções de eficácia.

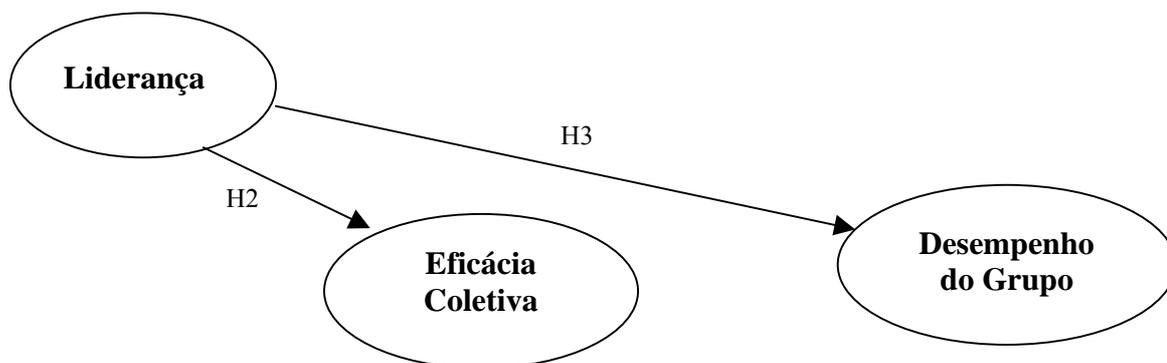
Do mesmo modo, a inspiração e o carisma do líder transformacional e sua capacidade de transcender seus próprios interesses para o bem da organização, podem criar no grupo fortes convicções sobre suas competências, o que deverá persuadir cada membro, objetivando atingir a eficácia coletiva.

Pesquisas iniciais em eficácia coletiva forneceram algumas evidências de que auto-eficácia e eficácia de coletivo têm antecedentes semelhantes (Prussia e Kinicki, 1996). Porém, modelos teóricos de eficácia coletiva (Zaccaro et al., 1995) e construtos relacionados (potência de grupo; Guzzo, Yost, Campbell, e Shea, 1993), sugeriram que certas variáveis, particularmente clima de liderança, são prováveis preditores mais poderosos de eficácia coletiva do que auto-eficácia. Zaccaro et al., (1995) indicaram que funções de liderança “...são dirigidas à fusão de capacidade de um time de indivíduos discrepantes para construir percepções combinadas entre membros individuais e habilidades coletivas...” (p. 317). Quer dizer, ações diretas dos líderes nos grupos podem estimular processos no grupo e facilitar o desenvolvimento de eficácia coletiva.

Embora comportamentos de liderança também sirvam para aumentar auto-eficácia individual, os autores indicam que as ações dos líderes são mais eficientes no aumento da eficácia coletiva e do desempenho de grupos por inteiro.

Geralmente, os líderes são julgados no desempenho dos grupos deles (Hackman e Walton, 1986). Assim, nós esperamos que o clima de liderança esteja relacionado mais fortemente à eficácia coletiva do que à auto-eficácia.

Com embasamento nas pesquisas consultadas dos autores supra citados, esperamos confirmar a hipótese de que a liderança está relacionada positivamente ao desempenho do grupo e com a eficácia coletiva, analisando as hipóteses 2 e 3 abaixo esquematizada.



H2 – Quanto mais carismático/transformacional o perfil do líder, maior a eficácia coletiva do pelotão.

H3 – Quanto mais carismático/transformacional o perfil do líder, melhor o desempenho do pelotão.

### 3.4. Identificação

A identificação ocorre quando a crença da pessoa no líder se torna auto-referenciada e autodefinida, quando o indivíduo integra convicções sobre o líder em sua própria identidade por via da afinidade ou do incentivo (Pratt, 1998). O indivíduo vai sendo moldado em função das interações vividas.

Para Ashforth e Mael (1989), identificação é o reconhecimento (eu sou); demonstração de afinidade e atração que resultam em um processo de internalização (eu acredito) e de incorporação de crenças, valores e atitudes.

A identificação é central na maneira como nos relacionamos com os líderes. É um processo vital para o estabelecimento de vínculos sociais entre os indivíduos, à medida que eles se reconhecem em suas disputas, expectativas e sofrimentos (Yiannis, 1999).

O conjunto de fatores (interações interpessoais, similaridade, proximidade, objetivos compartilhados, história em comum, entre outros) pode afetar a abrangência da identificação dos indivíduos com o grupo e com o líder (Ashforth e Mael, 1989).

Davel e Machado (2001) descrevem em seu estudo que o autoconceito é constantemente afetado pelos processos de identificação que são desenvolvidos pelo indivíduo, até que ele atinja certo estágio de autonomia. Para os autores, o indivíduo se espelha continuamente em outras pessoas a fim de compor sua identidade.

De acordo com as teorias da Psicologia Social, o termo categorização social nasce da identificação do indivíduo com certos grupos, por exemplo: católicos, brasileiros, pára-quedistas, etc... (Hogg e Terry, 2000) o que Turner (1985) denomina de fenômeno da identidade social, onde o indivíduo define seu autoconceito pelas conexões dele com grupos sociais (Cavazotte, 2002). Categorização refere-se ao processo pelo qual o indivíduo assimila os protótipos do grupo, despersonalizando seu autoconceito. Portanto, despersonalização

refere-se à mudança na autoconceitualização com base na percepção dos outros (Hogg e Terry, 2000).

Assim, aduzimos que a identidade não é fixa e imutável, mas que os processos de identificação podem, de modo geral, serem mais intensos em determinados períodos da vida. Por exemplo, Erickson (1980) aponta o fato de que existe certa predisposição mais intensa em indivíduos para desenvolver processos de identificação durante determinadas fases do ciclo da vida. Seria na fase da juventude e da adolescência que “o perder e encontrar-se no outro” assumiria maior significado nas relações psicossociais, coincidindo com maior necessidade de identificar-se com grupos e pares. Dessa forma, a identidade dos indivíduos é uma síntese de múltiplas identificações, que vão ocorrendo em função da vinculação a diferentes grupos sociais, tais como família, escola, trabalho e outras organizações. Em função dessas interações, as possibilidades de identificação são ilimitadas (Placer, 1998).

Segundo Pratt (1998), o processo da identificação está intimamente ligado aos seguintes aspectos:

- segurança psicológica	– a identificação funciona como um mecanismo de cópia que as pessoas utilizam para resolver inconsistências emocionais;
- afiliação	– o indivíduo necessita sentir-se membro de um grupo, a fim de vencer o isolamento social;
- autovalorização	– o indivíduo busca imitar o comportamento daquele que julga importante com objetivo de construir um autoconceito positivo; e
- significado	– a fim de atribuir um propósito à sua vida, o indivíduo busca referências de valores para incorporar ao seu comportamento.

De maneira geral, na identificação o indivíduo não necessita gastar esforços com os objetivos do grupo, mas principalmente perceber-se cognitivamente e emocionalmente integrado a ele (Davel e Machado, 2001). Assim, afeto e cognição estão presentes na identificação (Ashforth et al., 1998). O processo de identificação social é estruturado pela redução da incerteza subjetiva (Hogg e Terry, 2000), logo, requer reconhecimento individual de pertencer a grupos sociais, devendo ter essa filiação algum significado emocional (Tajfel, 1982).

### 3.4.1. Identificação e Liderança

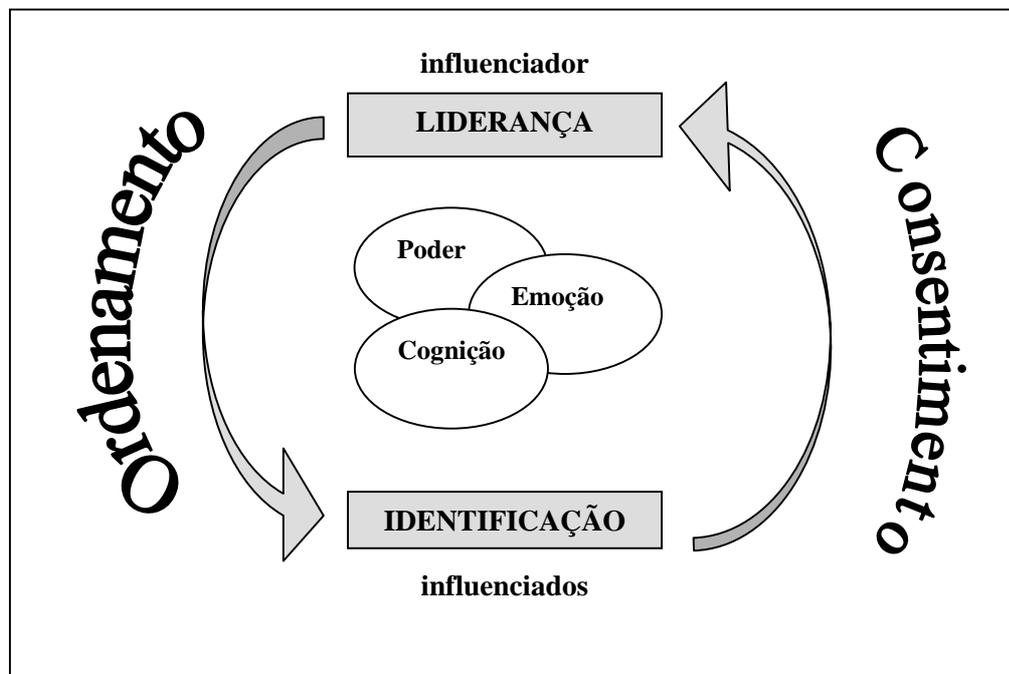
Para compreendermos a dinâmica existente entre a identificação e a liderança, recorreremos ao estudo de Davel e Machado (2001), no qual estes autores descrevem que as teorias sobre identificação confirmam que não existe papel de líder isoladamente, por isso identificação seria um conceito útil para melhor compreendermos a dinâmica líder-seguidor nas organizações.

Após o momento em que as ações de uma pessoa vão ao encontro das expectativas da outra, ocorre formação do vínculo da identificação. Esse vínculo ocorre de maneira efetiva e produtiva quando as ações e o comportamento do líder forem ao encontro das expectativas do liderado e vice-versa. Assim, poderá surgir uma situação de empatia e de reciprocidade no que diz respeito ao alcance de metas estabelecidas.

A identificação ocorre quando os comportamentos forem complementares entre líderes e liderados. A reciprocidade desses comportamentos estabelece o elo que fundamenta a dinâmica da influência nas organizações.

Podemos analisar essa dinâmica na Fig. 4, onde a interação entre a liderança e identificação é apresentada.

Figura 4 - A Dinâmica entre liderança e identificação



Fonte: Davel e Machado, (2001) A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. Revista de Administração Contemporânea. v. 5, set/dez, p. 114.

Nesse contexto, para atingir a liderança, o indivíduo que deseja ser escolhido como líder, para se manter influente opta pela constante reconstrução de si mesmo, mobilizando recursos políticos, cognitivos e emocionais para oferecer e negociar ordenamentos significativos da realidade do grupo.

A identificação consolida-se no processo de reconhecimento e consentimento da influência de uma pessoa para que reduza a incerteza subjetiva, que apresente um significado às atividades cotidianas e estabelecendo um sentimento de afiliação, fornecendo a essência emocional, social e cognitivo através no qual todos reconheçam, por meio dos protótipos que aquela pessoa representa para o grupo. Conforme a representação gráfica, consentimento e ordenamento movem-se continuamente no relacionamento entre influenciador e influenciados.

Essa dinâmica se estabelece também pela interação entre os processos políticos, cognitivos e emocionais e gera, simultaneamente, ordenamento significativo da realidade e

consentimento significativo por parte dos influenciados. Nesse processo, a cognição é uma das dimensões abordadas pela literatura organizacional, indicando que tanto liderança quanto identificação envolvem processos cognitivos de avaliação da realidade, onde líderes e seguidores definem, constroem e ordenam cognitivamente seus relacionamentos (Davel e Machado, 2001).

As emoções funcionam como indicadores do grau de valor que as pessoas estão dispostas a atribuírem às situações do processo de identificação. Mesmo sendo um campo teórico que começa a ser explorado nos estudos sobre administração e organizações, pesquisadores adiantam que as emoções desempenham papel central na vida organizacional, especialmente no processo de liderança (Yiannis, 1999; George, 2000).

No esquema conceitual proposto Davel e Machado (2001), os fenômenos de ordenamento e consentimento dinamizam a articulação entre cognição, emoção e poder. Para que esse fenômeno ocorra, no entanto, é necessário que exista um processo de identificação com a figura do líder.

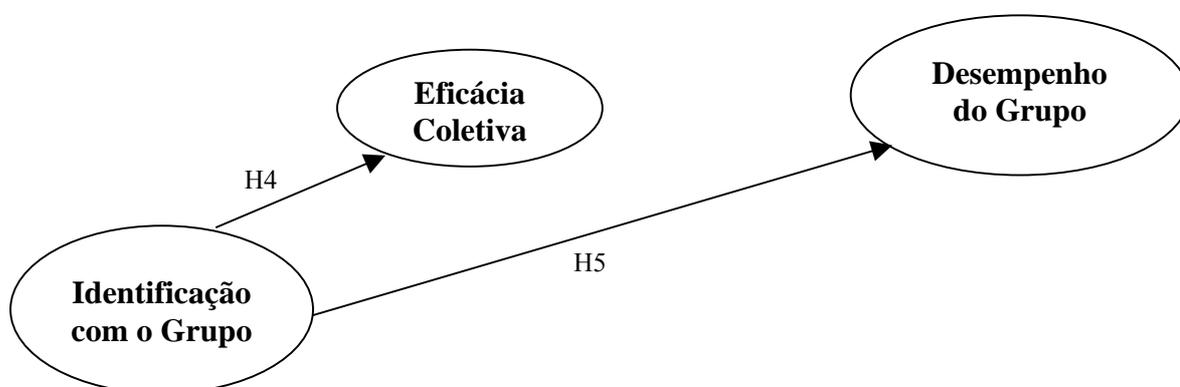
As relações de influência e de identificação desempenham papel fundamental, à medida que as organizações e o discurso gerencial difundem cada vez mais a necessidade de trabalhar em equipe, de cooperar e de inovar continuamente no desenvolvimento de projetos, serviços e produtos. Quando a identificação com o grupo e com o líder se torna proeminente, aumenta a motivação para atingir objetivos, melhora o tratamento e a interação dos membros do grupo, contribuindo para o comportamento com predomínio da ajuda mútua e cooperação (Scott e Lane, 2000).

A identificação está relacionada com o nível de crença de cada membro com o grupo que pertence. O membro credita ao grupo uma realidade psicológico aparte das relações específicas com os demais membros (Turner, 1984). A identificação do membro com o grupo

poderá definir o grau de comprometimento, que é importante fator de influência na interdependência da equipe e, por consequência, afetará o desempenho do grupo.

Um grupo que se identifique fortemente irá gerar altos níveis de identificação entre seus membros, independente de diferenças individuais que possam existir, referentes a outras identidades sociais (Cavazotte, 2002). Para se sentir identificado com o grupo, o indivíduo necessita se ver como “psicologicamente entrelaçado com o destino do grupo” (Ashforth e Mael, 1989).

Com embasamento nas pesquisas consultadas, esperamos confirmar as evidências de que a identificação dos membros com o pelotão podem afetar diretamente as convicções de eficácia coletiva. Assim como pelotões que possuam membros mais identificados com o grupo tenham um melhor desempenho no conjunto. Analisaremos, dessa forma, as hipóteses 4 e 5 abaixo esquematizada.



H4 – Quanto maior a identificação dos membros da equipe com seu pelotão, maior sua eficácia coletiva.

H5 – Quanto maior a identificação dos membros da equipe com seu pelotão, melhor o desempenho do grupo.

## 4. Metodologia do Trabalho

### 4.1. Tipo de Pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, foi usado a taxionomia de Vergara (2000), composta de dois critérios básicos: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios, pode ser: de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Como observa a autora os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes. Por exemplo: uma pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Segundo essa taxonomia, esta pesquisa foi classificada como:

- a. Explicativa, pois procura esclarecer e testar hipóteses sobre variáveis que contribuem ou não, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno, no caso, o desempenho de equipes.
  
- b. De campo por ser uma investigação empírica realizada no local, no caso, organizações militares.

### 4.2. Procedimentos/Coleta de Dados/Amostra

Procedimentos:

Foram aplicados 03 (três) modelos de questionários distintos (ver anexos), sendo um para os Sargentos, um para os Tenentes e um para os Capitães.

Cada questionário foi constituído de instrumentos de medida baseadas em escalas já existentes, que permitiram avaliar cada hipótese proposta neste estudo. Assim, foram utilizadas as seguintes escalas:

- Liderança transformacional/carismática – a medida desenvolvida originalmente por Pearce e Sims, (2002), traduzida para a língua portuguesa.
- Desempenho do Pelotão – medida desenvolvida originalmente por Williams e Anderson (1991), traduzida para a língua portuguesa.
- Identificação com a Equipe – uma versão adaptada da escala de desempenho profissional desenvolvida por Ashforth e Mael (1989), traduzida para a língua portuguesa, para medir identificação organizacional, sendo que o foco dos itens foi o pelotão e não a organização.
- Eficácia Coletiva – medida desenvolvida originalmente por Riggs, Warka, Babasa, Betancourt e Hooker, (1994), traduzida para a língua portuguesa.

Coleta de dados:

A coleta dos dados foi conduzida por intermédio de questionários estruturados aplicados aos militares integrantes de quatro organizações militares (Batalhões de Infantaria) localizadas no Município do Rio de Janeiro, no período de fevereiro a março de 2005.

O pesquisador, após agendamento prévio com os respectivos Comandantes, foi pessoalmente nas organizações militares conduzindo o material de pesquisa. Os questionários foram aplicados em reuniões separadas com os grupos de Sargentos (Sgt), Tenentes (Ten) e Capitães (Cap). Antes de distribuir os questionários físicos para serem respondidos, o pesquisador realizou uma explanação apresentando os motivos e sua finalidade, momento em

que foi assegurado aos respondentes o sigilo das respostas constantes dos questionários depois de preenchidos, sendo também solicitado que não houvesse comunicação entre os respondentes durante a aplicação da pesquisa.

Depois de preenchidos, os questionários foram separados por pelotões (Sgt e Ten) e por Companhias (Cap). Cada pelotão (unidade de pesquisa) é constituído de 04(quatro) Sargentos e 01 (um) Tenente Comandante e o Capitão responde pelo Comando da Companhia que é constituída de 4 (quatro) pelotões.

#### Amostra:

O universo de amostra foi composto de militares de carreira e temporários (oficiais e sargentos) do sexo masculino, integrantes de unidades da arma de infantaria (Batalhões de Infantaria Motorizada e Batalhão de Infantaria Blindada).

O tipo de amostra é não probabilística e selecionada por acessibilidade e por tipicidade. Foram pesquisados um universo de 17 (dezesete) Capitães, 54 (cinquenta e quatro) Tenentes e 154 (cento e cinquenta e quatro) Sargentos, o que totalizou 225 (duzentos e vinte e cinco) militares respondentes.

#### 4.3. Instrumentos de Medida

Os dados constantes dos questionários foram transferidos para um arquivo do programa Excel (pacote Office), gerando três planilhas separadas por tipo de respondente.

Esse banco de dados em excel foi importado para o software SPSS, onde foram rodados os testes e análises.

As hipóteses foram testadas por Análise de Regressão.

Foi utilizado o software estatístico SPSS, versão 12.0 for windows.

## 5. Análise

### 5.1. Resultados

Inicialmente, foi realizada a tabulação dos dados constantes dos questionários, utilizando-se do programa *Excel* do pacote *Office*. Após a tabulação foi realizada a depuração dos dados, em que foram excluídos alguns respondentes que apresentaram dados incompletos ou incoerentes. O passo seguinte foi a importação do arquivo para o pacote estatístico SPSS, no qual os dados da amostra foram consolidados, tendo como unidade de análise os pelotões. As medidas de liderança, identificação e eficácia coletiva foram agregadas por pelotão. Estas medidas foram obtidas através dos diversos sargentos de cada pelotão, tendo sido calculados compósitos para cada unidade de análise com base na média aritmética dos dados individuais dos seus membros. Para cada pelotão foram assim geradas três variáveis: EFCOLETIVA (eficácia coletiva atribuída pelos sargentos conjuntamente ao seu grupo); IDENTIFICAÇÃO (identificação média dos sargentos com o seu grupo) e a variável LIDTRANSF (liderança transformacional do tenente, com base na percepção dos sargentos sob seu comando). Esta última variável foi desdobrada, para fins de análise, nas seis dimensões que compõem a liderança transformacional. São elas: EXPPERF (expectativa de performance); DESAFIASQ (desafia o *status quo*); VISÃO; IDEALISMO; COMINSP (comunicação inspiradora) e ESTIMINTEL (estimulação intelectual). A variável DESEMPENHO foi obtida com base na avaliação de desempenho feita pelos capitães das companhias para cada um dos pelotões sob seu comando.

Analisando a variável DESEMPENHO, verificamos que alguns comandantes de companhias expressaram pouca variabilidade nos valores relativos à avaliação feita sobre os pelotões. Muitos capitães avaliaram seus pelotões subordinados de forma não discriminadora, isto é, não expressaram seu desempenho relativo, pois deram o mesmo índice máximo de

avaliação para todos, o que pode ter afetado a validade desta medida de desempenho dos pelotões. Esse fato foi identificado nos questionários respondidos por 06 (seis) destes avaliadores, envolvendo um total de 21 (vinte e um) grupos da amostra. A possibilidade de eliminarmos esses grupos do universo da amostra foi considerada, mas esse corte reduziria drasticamente nosso poder de análise e inviabilizaria a pesquisa, sendo esta alternativa descartada.

A Análise de Regressão foi então aplicada para verificar as 05 (cinco) hipóteses apresentadas no estudo, tendo como variável dependente para o teste das primeiras três hipóteses (H1, H3 e H5) o desempenho do grupo (DESEMPENHO) e para as duas últimas (H2 e H4) a eficácia coletiva. A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas e as correlações entre essas variáveis, e as Tabelas 2 e 3 apresentam os resultados das análises de regressão, incluindo os coeficientes de regressão não padronizados (B) e padronizados ( $\beta$ ) obtidos no modelo, e os coeficientes de determinação ( $R^2$ ).

O modelo testado para analisar as hipóteses H1, H3 e H5 teve  $R^2$  não significativo ( $R^2 = ,02$ ;  $F = 0,26$ ; n.s.). Na hipótese H1, procuramos analisar o efeito direto da eficácia coletiva sobre o desempenho, entretanto, o coeficiente de regressão não foi significativo ( $\beta = - ,01$ ; n.s.). Esta variável permaneceu não significativa ao longo das análises subseqüentes, o que não confirmou a hipótese 1. Na etapa seguinte, analisamos o efeito direto da identificação sobre o desempenho do grupo, mas o coeficiente de regressão para esta variável também não foi significativo ( $\beta = ,09$ ; n.s.), permanecendo não significativo em análises subseqüentes, o que não confirmou a hipótese H5. Com hipótese H3 procuramos verificar o efeito direto da liderança sobre o desempenho do grupo. Com suas dimensões agregadas numa única variável, a liderança transformacional não explicou a variância observada no desempenho dos pelotões desta amostra, sendo o coeficiente de regressão não significativo ( $\beta = ,02$ ; n.s.). Com este resultado, foram conduzidas análises adicionais, por dimensão. Desta feita, o  $R^2$  para o modelo foi significativo ( $R^2 = ,11$ ;  $F = 5,62$   $p < ,05$ ). Verificamos que a variável DESAFIASQ

(Desafio ao *Status Quo*) apresentou efeito significativo ( $\beta = ,32$ ;  $p < ,05$ ) sobre o desempenho. Pelotões nos quais os comandantes são percebidos pelos subordinados como pessoas não convencionais, que não temem mudar o sistema quando acham necessário e não temem quebrar padrões para encontrar novas maneiras de fazer as coisas, foram melhores avaliados pelos seus superiores.

O modelo testado para analisar as hipóteses H2 e H4 teve  $R^2$  significativo ( $R^2 = ,18$ ;  $F = 5,21$ ;  $p < ,01$ ). Na análise da hipótese H4, verificamos um forte efeito da identificação sobre a eficácia coletiva ( $\beta = ,36$ ;  $p < ,01$ ). Pelotões cujos membros se sentem mais identificados com o grupo, também acreditam mais na capacidade conjunta do grupo de ter um bom desempenho. Quanto maior a identificação, maior a eficácia coletiva do grupo. Assim, a hipótese H4 foi confirmada.

Analisamos o efeito direto da liderança na eficácia coletiva dos grupos, referente à hipótese H2. Porém, nessa amostra não houve um efeito significativo da liderança sobre a eficácia coletiva ( $\beta = ,12$ ; n.s.). Nas análises subseqüentes, uma nova regressão foi rodada tendo como preditor a variável IDEALISMO, uma dimensão da liderança transformacional. Esta variável apresentou efeito significativo sobre a eficácia coletiva do grupo ( $\beta = ,28$ ;  $p < ,05$ ). Os comandantes de Pel que são percebidos pelos subordinados como idealistas, que apresentam propósitos e ideais elevados, são os que lideram grupos com maior eficácia coletiva, que acreditam em sua capacidade coletiva de realizar suas tarefas com sucesso e no seu desempenho. Quanto mais idealistas são os líderes, maior a confiança do grupo na sua eficácia coletiva. Assim, a hipótese H2 foi parcialmente confirmada.

**Tabela 1**

Estatística Descritiva e Correlações						
Variáveis	DESEMPENHO	1	2	3	4	5
1. EFCOLETIVA	,10					
2. IDENTIFICAÇÃO	,11	,40**				
3. LIDTRANSF	,11	,28*	,50**			
4. IDEALISMO	,01	,41**	,51**	,74**		
5. DESAFIASQ	,32*	,24	,05	,38**	,06	
Mínimo	4,20	2,81	3,91	2,29	1,00	1,33
Máximo	7,00	6,43	7,00	5,94	7,00	6,33
Média	6,11	5,05	5,96	4,97	5,03	4,37
Variância	,39	,69	,45	,64	1,10	,90
Nota: N=52 **p< ,01 *p< ,05						

**Tabela 2**

Análise de Regressão:			
Variáveis	B	$\beta$	R <sup>2</sup>
LIDTRANSF	,012	,021	-
EFCOLETIVA	-,008	-,011	-
IDENTIFICAÇÃO	,09	,094	,02
DESAFIASQ	,21	,32*	,11*
Nota: variável dependente = DESEMPENHO N=52 **p<.01 *p<.05			

**Tabela 3**

Análise de Regressão:			
Variáveis	B	$\beta$	R <sup>2</sup>
LIDTRANSF	,09	,12	-
IDENTIFICAÇÃO	,43	,35**	,18**
IDEALISMO	,21	,28*	,22**
Nota: variável dependente = EFCOLETIVA N=52 **p< ,01 *p< ,05			

## 5.2. Limitações do Método

Por intermédio de perguntas objetivas direcionadas aos militares integrantes dos grupos/equipes, este estudo procurou investigar se a liderança, a eficácia coletiva e a identificação afetam o desempenho dos pelotões de infantaria do Exército Brasileiro. Há de se registrar que este tipo de pesquisa não é comum ocorrer no universo da amostra, portanto, este estudo se reveste de certo de pioneirismo.

A não confirmação plena das hipóteses H1, H3 e H5 podem ter sido fortemente influenciadas pelo ambiente hierarquizado e disciplinado onde se encontra inserida a amostra deste estudo. É possível que os respondentes tenham sentido receio de que as respostas aos questionários pudessem chegar ao conhecimento de seus superiores, e assim comprometê-los. Apesar de o pesquisador, antes de aplicar os questionários, ter garantido aos respondentes o sigilo sobre as respostas, e a não necessidade de identificação pessoal no questionário, deve-se considerar a possibilidade de alguns respondentes terem dado respostas politicamente corretas, mas que não expressariam a realidade, superestimando e valorizando artificialmente o perfil de seus superiores. Devemos considerar, ainda, o fato que a amostra não foi consultada sobre o voluntariado para responder à pesquisa.

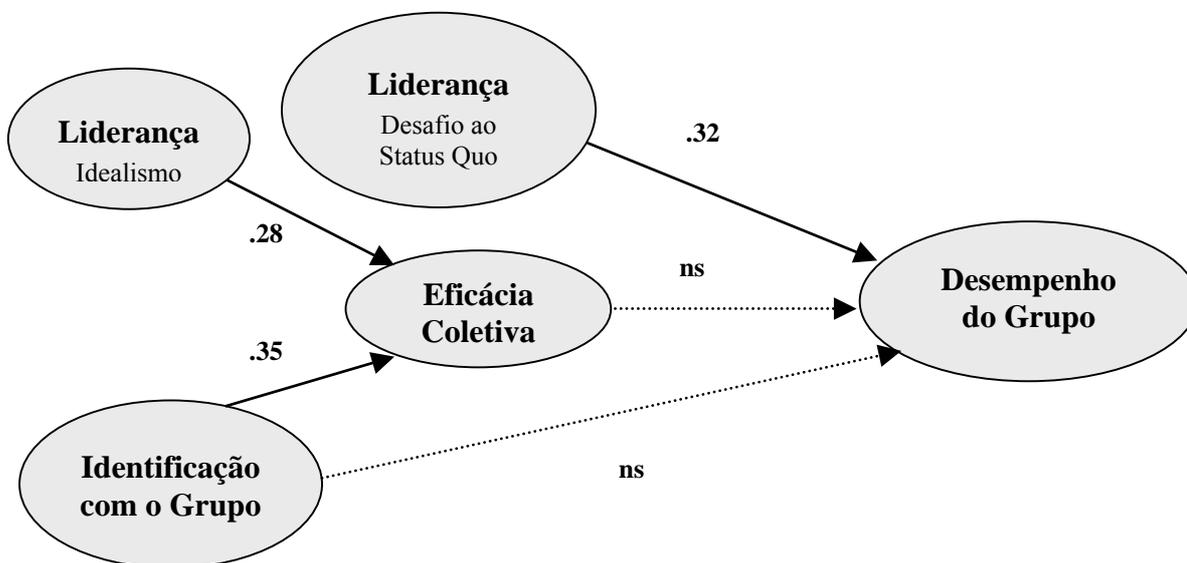
Outro tópico a ser observado diz respeito à avaliação do desempenho dos pelotões realizada pelos capitães comandantes de companhia. Muitos comandantes apresentaram uma padronização de respostas para todos os seus pelotões, aos quais conferiram o mesmo grau de desempenho. Com isso, observou-se uma certa inflação na medida de desempenho dos grupos ( $\bar{x} = 6,11$ ) e concomitante redução da variância desta medida (variância = 0,39). Certamente, tal avaliação de desempenho não foi suficientemente criteriosa e discriminadora quanto desejável. Por esta razão, apesar das relações hipotéticas estudadas serem provavelmente válidas, não foram confirmadas nesta amostra.

## 6. Conclusão

Este estudo objetivou investigar alguns fatores que podem afetar o desempenho de equipes no contexto das Forças Armadas e, em particular, os pelotões de infantaria dentro do Exército Brasileiro. A pesquisa concentrou-se nos efeitos da liderança, da identificação e da eficácia coletiva, procurando analisar se estas variáveis têm algum efeito no desempenho de pelotões. O modelo e os resultados obtidos nesta investigação aparecem na Figura 5.

Apesar de as evidências demonstrarem que, em geral, o desempenho do grupo pode ser afetado pela liderança, na amostra utilizada nesse estudo, os resultados sugerem que apenas a dimensão da liderança transformacional referente ao desafio ao *status quo* apresenta um efeito significativo sobre o desempenho dos pelotões. A dimensão referente ao idealismo mostrou ter efeito sobre a eficácia coletiva percebida pelo grupo, sugerindo que líderes mais idealistas conduzem grupos que são percebidos como mais eficazes pelos seus membros coletivamente. Nesta amostra não houve efeito direto da eficácia coletiva e da identificação sobre o desempenho dos grupos. Entretanto, os resultados indicam que grupos cujos membros em média apresentaram maior identificação com o pelotão, percebem-se como mais eficazes coletivamente.

**Figura 5 - Resultado das hipóteses pesquisadas**



Vale ressaltar que a pesquisa foi conduzida em um ambiente no qual a hierarquia e a disciplina são os pilares básicos da instituição. Participaram da coleta de dados representantes de três níveis hierárquicos distintos, que preencheram os questionários em reuniões convocadas em seus locais de trabalho, para este fim. Consideramos que esse fator possa ter contribuído para a não confirmação de algumas hipóteses propostas no modelo, uma vez que os participantes, em vista do possível receio por parte de que as informações dos questionários chegassem aos seus superiores, não expressaram de forma livre, sincera e desimpedida suas verdadeiras opiniões. Outro fator que consideramos ter afetado a avaliação do desempenho, é o fato de os Capitães terem avaliado seus pelotões em situação de paz, onde os trabalhos burocráticos são mais intensos do que o treinamento militar, e não ter havido situações reais para o emprego da tropa, quando realmente seriam melhores avaliados.

O tamanho da amostra também pode ser uma fonte de dificuldade, visto que efeitos menores, porém existentes, poderiam certamente ser significativos com um número maior de grupos.

Não obstante, este estudo contribui para nosso conhecimento sobre os efeitos da liderança, identificação, eficácia coletiva e desempenho dos membros de grupos formados pelos pelotões de infantaria e para os processos intragrupais. As hipóteses que foram confirmadas e mesmo as que não foram, ampliam nosso conhecimento sobre os fatores que afetam o desempenho dos pelotões.

Estudos futuros poderão contemplar outros fatores que a literatura aponta como influenciadores do desempenho de grupos, entretanto, há de se ressaltar a importância de como avaliar o desempenho, pois na amostra utilizada neste estudo, observamos que os avaliadores não estavam preparados ou não sabiam estimar o grau de performance dos grupos. Sugerimos que sejam ampliadas, para fins de estudos subsequentes, as dimensões da liderança transformacional, pois apresentam valores que podem ser explorados na formação de líderes.

Outra sugestão seria aplicar esses mesmos questionários nos integrantes das tropas brasileiras, contingentes das forças de paz que retornam de missões no exterior, como recentemente os que estiveram no Haiti, e que passaram por situações reais de combate, cujas vidas humanas estiveram em risco e os Capitães, os Tenentes e os Sargentos tiveram que colocar à prova seus conhecimentos técnicos militares e exercerem a liderança sobre seus subordinados.

Uma outra área que poderá ser futuramente explorada refere-se ao modo de desenvolver as capacidades de liderança nos integrantes das escolas militares. Quais as técnicas utilizadas pelos exércitos mais desenvolvidos, que poderiam ser relevantes para nosso processo de formação de líderes? Investigações mais aprofundadas sobre esses e outros temas, certamente ampliarão o nosso conhecimento sobre o desempenho de equipes militares e sua eficiência, intenção esta que inspirou o presente estudo.

## 7. Referência Bibliográfica

ALDERFER, C. P. (1977) **Group and Intergroup Relations**. In Hackman J. R. and Suttle J. L. (Eds.), *Improving the quality of work life*. Palisades, C. A.: Goodyear, p. 227-296.

ASHFORD, S. J., Tsui, A. S., St Clair, L., e Xin, K. R. (1995) **Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness**. *Academy of Management Journal*, v. 38, p. 1515-1543.

ASHFORTH, Blake E. MAEL, Fred. (1989) **Social Identity Theory and the Organization**. *Academy of Management Review*; v. 14, p. 20-40.

AVOLIO, B. J. E Bass, B. M. (1985) **Transformational Leadership, Charisma and Beyond**. Apostila, School of Management. Universidade Estadual de Nova York, Binghamton. p. 14.

AYRES, H. F. Heloisa. **O Poder Formal e o Trabalho de Equipe: Os Desafios da Autonomia e Responsabilidade numa Cultura de Hierarquia**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Março, 2003.

ATWATER, Leanne E. e YAMMARINO, Francis J. (1993) **Personal Attributes as Predictors of Superiors' and Subordinates' Perceptions of Military Academy Leadership**. *Human Relations*, Binghamton, v. 46.

BANDURA, A. (1982) **Self-Efficacy Mechanism in Human Behavior**. *American Psychology*, v. 37, p. 122-147.

\_\_\_\_\_, (1986) **Social Foundations of thought and action**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_, (1997) **Collective Efficacy**. In A. Bandura (Eds) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, p. 477-525. New York. Freeman.

\_\_\_\_\_, (2000). **Exercise of human agency through collective efficacy**. *Current directions in psychological sciences*, v. 9 p. 75-78.

BASS, B. M. (1990) **Leadership: Good, Better, Best**, *Organizational Dynamics*, p. 26-40; e Seltzer, B. e Bass, B. M., **Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration**. *Journal of Management*, p. 693-703.

BASS, B. M. e Avolio, B. J. (1992) **Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond**. *Journal of European Industrial Training*. v. 14, p. 23.

BAUM, J. R., Locke E. A. e Kieckpatrick, S. A. (1998) **A Longitudinal Study of the relation of Vision and Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms**.

BLACKBURN, R. e Rosen, B. (1993) **“Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies”**, In *Academy of Management Executive*, v. 7, p. 49-66.

BLIESE, Paul D. e Jex, Steve M. (1999) **Efficacy Beliefs as an Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study**. *Journal of Applied Psychology*. v. 84, p. 349-362.

BLIESE, Paul D. e Chen, Gilad. (2002) **The Role of Different of Levels of Leadership in Predicting Self and Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity**. *Journal of Applied Psychology*. v. 87, p. 549-557.

BURNS, J. M. (1979) **Leadership**. Nova York, Harper e Row, p.52.

BYCIO, P.; Hackett, R. D. e Allen, J. S. (1995) **Further Assessments of Bass’s: Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership**. *Journal of Applied Psychology*. v. 80, p. 468-478.

CAMINITI, S. (1995) **What Team Leaders Need to Know**. *Revista Fortune*, 20 de fevereiro de 1995, p. 93-100.

CAMPION M. A., Medsker G. J., Higgs, A. C. (1993) **Relations Between work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups**. In *Annual Review of Psychology*, v. 46, p. 823-850.

CAMPION, Michael A. e Papper, Ellen M. (1996) **Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension**. *Personnel Psychology*, v. 49, p. 429-474.

CAVAZOTTE, Flávia. **Diversity, Efficacy Beliefs and Cooperation in Small Work Groups Exploring the Role of Identification and Emotional Competence**. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Virginia Commonwealth University, Richmond, Virgínia, December, 2002.

CHAN, D. (1998). **Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models**. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, p. 234-246.

CIULLA, Joanne B. (1995) **Leadership Ethics: Mapping the Territory**. *Business Ethics Quarterly*, v. 5, p. 5-32.

COHEN, Susan G. (1991) **New approaches to teams and teamwork**. p.194-229 in Galbraith, E. E. Lawler, e Associates (Eds.), *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*. San Francisco; Jossey-Bass.

COHEN, Susan G. Ledford Jr., Gerald E. Spreitzer, Gretchen M. (1996) **A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness**. *Human Relations*. v. 49, p. 643-678.

COHEN, Susan G., BAILEY, Diane E. (1997) **“What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor too the Executive Suite”**. In *Journal of Management*, v. 23, Nr. 3, p. 239-290.

CONGER, J. A. e Kanungo, R. N. (1988) **Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership**, in CONGER, J. A. e Kanungo, R. N. and Associates, *Charismatic leadership* (São Francisco: Jossey-Bass, 1988).

\_\_\_\_\_. (1998a) **Training Charismatic Leadership**: A Risky and Critical Task, in Conger e Kanungo, *Charismatic Leadership*, p. 309-332; e Caudron, S. “Growing Charisma”, *Industry Week*, 04 de maio de 1998, p. 54-55.

\_\_\_\_\_. (1998b) **Charismatic Leadership in Organizations** (Thousand Oaks, CA; Sage, 1988).

DENISON, Daniel R., Hart, Stuart L. e Kahn, Joel A. (1996) **From Chimneys to Cross-functional Teams**: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*. v. 39, p. 1005-1025.

DAVEL, E. e Machado, H. V. (2001) **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas**. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 5, set/dez, p. 107-126.

DAFT, Richard L. (2002) **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo. Thomson – Pioneira.

DEAN JR., J. W. e EVANS, J. R. (1994) **Total Quality**: Management, Organization, and Strategy. St. Paul.

DIXON, Norman F. (1979) **On The Psychology of Military Incompetence**. Londres. Future Publications Limited.

DUBRIN, Andrew J. (2003) **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning.

DVIR, TALY e SHAMIR, BOAS. (2003) **Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study**. *In Leadership Quarterly*, v. 14. p. 327-345.

EARLEY, P. Christopher (1994) **Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance**. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, p. 89-118.

EDEN, D. (1990) **Pygmalion Without Interpersonal Contrast Effects: whole groups gain from raising manager expectations**. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, p.394-492.

ERICKSON, E. H. (1980) **Identity and the Life Cycle**. New York: W. W. Norton & Company.

GARDNER, Howard. (1996) **Mentes que Lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre. Editora Artes Médicas.

GARDNER, John W. (1990) **Liderança**. Rio de Janeiro. Editora Record.

GEORGE, J. M. (2000) **Emotion and Leadership**: the role of emotional intelligence. *Human Relations*. v. 53, p. 1027-1055.

- GIBSON, C. B. (1999) **Do They do what They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness Across Tasks and Cultures.** *Academy of Management Journal*. v. 42, p. 138-152.
- GLADSTEIN, D. (1984) **Groups in context: A model of task group effectiveness.** *Administrative Science Quarterly*. v.29, p. 499-517.
- GOODMAN, P. S. and LEYDEN, D. P. (1991) **Familiarity and group productivity.** *Journal of Applied Psychology*, v. 76, p. 59-65.
- GULLY, Stanley M.; Joshi, Aparna; Incalcaterra, Kara A.; Beaubien, J. Matthew. (2002) **A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships.** *In: Journal of Applied Psychology*, v. 87, p. 819-832.
- GUZZO, Richard A. YOST, P. R., SHEA, G. P. (1993) **Potency in groups: articulating a construct.** *In Journal Soc. of Psychology*, v. 32, p. 87-106.
- GUZZO, Richard A. DICKSON, Marcus. W. (1996) **"Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness."** *In Annual Review of Psychology*, v. 47, p. 307-340.
- GUZZO, Richard A. SALAS E. (1995) **Team Effectiveness and Decision Making in Organizations.** San Francisco: Jossey-Bass.
- HACKMAN, J. R. (1987). **The Design of Work Teams.** In J. W. Lorsh *Handbook of Organizational Behavior*, p.315-342. Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice Hall.
- HARQUAIL, C. V. (1998) **Organizational Identification and the Whole Person: integrating affect, behavior and cognition.** In; Whetten, D. e Godfrey, P. C. *Identity in Organizations*. London, Sage Publications.
- HATER, J. J. e Bass, B. M. (1988) **Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational Leadership.** *Journal of Applied Psychology*, v. 73, p. 695-702.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. (1986) **Psicologia para Administradores: A Teoria e a Técnica da Liderança Situacional.** São Paulo: EPU.
- HOFFMAN, F. G. (1996) **Creating Dragon Slayers: Leadership Education for the 21st Century.** *Marine Corps Gazette*. v. 80.
- HOGAN, Robert, CURPHY, Gordon J. e HOGAN, Joyce. (1994) **What we Know About Leadership.** *American Psychologist*. v. 49.
- HOMANS, G. C. (1950) **The Human Group.** Nova Iorque: Harcourt, Brace, Javanovich.
- HOGG, M. e Terry, D. (2000) **Social Identity and Self-categorization Process in Organizational Context.** *Academy of Management Review*, v. 25, p. 121-140.

HOUSE, R. J. e Aditya, R. N. (1997) **The social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis.** Journal of Management, v. 23. p. 460-521.

HOUSE, R. J. (1995) **Leadership in the Twenty-First Century.** In Howard, A. (ed.), The Changing Nature of Work. São Francisco: Jossey-Bass, p. 442.

HOUSE, R. J., Woycke, J. e Fodor, E. M. (1998) “**Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness**”, in Conger e Kanungo, Charismatic Leadership, p. 103-107; Waldman, D. A., Bass B. M. e Yamarino, F. J., “Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership”, Group e Organization Studies, dezembro de 1990, p. 381-475; Kirkpatrick S. A. e Locke, E. A. “Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes”, Journal Applied Psychology, fevereiro de 1996, p. 36-87; CONGER, J. A., Kanungo, R. N. e Menon, S. T. “Charismatic Leadership and Follower Outcome Effects”, trabalho apresentado na 58<sup>th</sup> Annual Academy of Management Meeting; San Diego, CA, agosto de 1998.

HOWELL, J. M. e Avolio, B. J. (1992) **The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?** Academy of Management Executive, v. 6, p. 43-55.

\_\_\_\_\_. (1993) **Transformational Leadership, Transacional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit-Performance.** Journal of Applied Psychology. v. 78, p. 891-902.

HOWELL, J. M. e Frost, P. J. (1989) **A Laboratory Study of Charismatic Leadership.** Organizational Behavior and Human Decision processes, abril de 1989, p. 243-312.

HUNT, James G., SCHERMERHORN Jr, John R. and OSBORN, Richard N. (1999) **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

HYATT, D. E. e Ruddy, T. M. (1997) **An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More in the Breach.** Personnel Psychology, v. 50, p. 553-586.

JACKSON S. E., May K. E., Whitney, K. (1995) **Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams.** Ver Guzzo e Salas 1995, p. 204-261.

JAGO, A. (1982) **Leadership: Perspectives in Theory and Research.** Management Sciences, v. 28, p. 315-336.

JONES, Arthur J. (1942) **A Educação dos Líderes.** São Paulo: Companhia Editorial Nacional.

KATZ, R. (1974) **Skills of an Effective Administrator.** Harvard Business Review, v. 72, p. 90-101.

KATZENBACH, Jon R. and Smith Douglas K. (1993) **The discipline of Teams.** Harvard Business Review, v. 71, p. 111-121.

- KELLET, J. B., Humphrey, R. H., e Sleeth, R. G. (2000) **“We’re Great” vs. “You’re Lazy”**: How Goal Difficulty Influences Social Loafing, Collective Efficacy and Perceived Team Ability. Paper presented at the annual meeting of the Southern Management Association, Orlando, FL.
- KIRKPATRICK, S. A. e Locke, E. A. (1996) **Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes**. *Journal of Applied Psychology*. v. 81, p. 36-51.
- KOZLOWSKI, Steve. W. J. e Bell, Bradford. S. [1995?]. **Work groups and teams in organizations**. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J. e Weiner, I. B. (Eds), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Nova York: Wiley.
- KOZLOWSKI, Steve W. J. e Bell, Bradford S. (2002) **Goal Orientation and Ability: Interactive on Self-Efficacy, Performance, and Knowledge**. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, p. 497-496.
- LEAVITT, Harold J. and Lipman-Blumen, Jean. **Hot Groups**. *Harvard Business Review*. Jul/Aug 1995, p. 109-116.
- LEDFORD, Gerald E., Lawler E., Mohrman, Susan A. (1988) **The quality circle and its variations**. P. 255-294 in Campbell J. P. Campbell e Associates (Eds.), *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LINDSLEY, Dana H. **Efficay-Performance Spirals: A Multilevel Perspective**. *Academy of Management Review*, Jul 95, v. 20, p. 645-680.
- LOUIS, M. R. e Sutton, R. I. (1991) **Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking**. *Human Relations*. v. 44, p. 55-78.
- LOWE, T. A. e MAZZOO, J. M. (1986) **Three Preachers, One Religion**. *Quality*, p. 32-37.
- LOWE, K. B.; Kroeck K. G. e Sivasubramaniam, N. (1996) **Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature**. *Leadership Quarterly*. 1996. v. 7, p. 385-425
- LOWE, Kevin B. Galen Kroeck, K. (1996) **Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic**. *Leadership Quarterly*. v. 7, p. 385-426.
- MAEL, Fred A., Ashforth, Blake E. (1995) **Loyal from day one: BIODATA, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers**”. *In Personnel Psychology*, v. 48.
- MAGJUKA R. J., BALDWIN T. T. (1991) **Team-based employee involvement programs: effects of design and administration**. *In Annual Review of Psychology*, v. 44, p. 793-812.
- MANKIN, D., Cohen, S. G. e Bikson, T. K. (1996). **Teams and technology: Fulfilling the promise of the new organization**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MARKS, M. L., Mirvis, P. H., Hackett, E. J. e Grady, Jr. (1986) **Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity and Absenteeism**.

Journal of Applied Psychology. v. 71, p. 61-69, e Adam Jr, Everett. E. (1991) Quality Circle Performance. Journal of Management. v. 17, p. 25-39.

MARTOCCHIO, Joseph J. e Judge, Timothy A. (1997) **Relationship Between Conscientiousness and Learning in Employee Training: Mediating Influences of Self-Deception and Self-Efficacy.** Journal of Applied Psychology. v.82, p. 764-774.

MATHIEU, J. E., MARTINAU, J. W. and TANNENBAUM, S. L. (1993) **Individual and Situational Influences on the Development of Self-Efficacy:** Implications for training Effectiveness. Personnel Psychology, v. 46, p. 125-147

MILGRAM, Stanley. (1983) **Obediência à Autoridade: uma visão experimental.** Rio de Janeiro. Editora Francisco Alves,.

MOUNTCASTLE, John W. e KAPLAN, L. Martin. (1996) À Procura de Atributos Permanentes nos Soldados. **Military Review.** Fort Leavenworth, Kansas, v. 76.

MOHRMAN, S. A., Cohen, S. G., e Mohrman, A. M. (1995) **Designing team-based organizations: New forms for knowledge work.** San Francisco; Jossey Bass.

MORGAN, Ronald. B. (1993) **Self-and Co-Worker perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary.** Academy of Management Journal, v. 36, p. 200-214

NANUS, B, (1992) **Visionary Leadership.** Nova Iork. Free Press.

NOWOWIEJSKI, Dean A. (1996) “**Um Novo Paradigma na Formação de Líderes.**” Military Review. Fort Leavenworth, Kansas, v. 76, p. 76-94.

NUTT, P. C. e Backoff, R. W. (1997) **Crafting Vision.** Journal of Management Inquiry. v. 6, p. 309.

OAKES, P.J. e Turner, J. C. (1986) **Distinctiveness and the salience of Social Category membership: is here an automatic perceptual bias toward novelty?** European Journal of Social Psychology. v. 16, p. 325-344.

PEARCE, Craig L. e SIMS, Henry P. Jr. (2002) **Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors.** Group Dynamics, Research, and Practice. v. 6, p. 172-197.

PEARCE, Craig L.; SIMS Jr., Henry P.; Cox, Jonathan F.; Ball, Gail; Schnell, Eugene; Smith, Ken A.; Trevino, Linda (2003) **Transactors, transformers and beyond.** Journal of Management Development, v. 22, p. 273-308.

PETERSON, Mark F. E Hunt, James G. (1997) **International perspectives on international leadership.** v. 8, p. 203-232.

PHILLIPS, J. M., e GULLY, S. M. (1997) **The role of Goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the sel-efficacy and goal-setting process.** Journal of Applied Psychology, v. 20, p. 792-802.

- PLACER, F. G. (1998) **Identidade, Diferença e Indiferência: o si mesmo como obstáculo.** In: LARROSA, J.; LARA, N. P. (Orgs.). **Imagens do outro.** Petropolis: Vozes.
- PRATT, M. G. (1998) **To Be or Not To Be?** Central Questions in Organizational Identification. In: Whetten, D., Godfrey, P. C. *Identity in Organizations.* London: Sage Publications.
- PRUSSIA, Gregory E.; Kinicki, Angelo J. (1996) **A Motivational Investigation of Group Effectiveness Using Social-Cognitive Theory.** *Journal of Applied Psychology.* v. 81, p. 187-198.
- RICHARDSON, R. J. e Thayer, S. K. (1993) **The Charismatic Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen P. (2002) **Comportamento Organizacional.** 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall.
- ROST, Joseph C. (1995) **Leadership: a Discussion About Ethics.** *Business Ethics Quarterly,* v. 5, p. 129-134.
- SADRI, G., and Robertson, I. T. (1993) **Self-efficacy and work-related behavior: A review and meta-analysis.** *Applied Psychology: An international review,* v. 42, p. 139-152.
- SCHONBERGER, R. J. (1992) **“Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy”**, *In Academy of Management Executive,* v. 6, p. 80-87.
- SHAMIR, Boas (1990) **Calculations, values, and identities: the sources of collectivistic work motivation.** *Human Relations,* Apr 90, v. 43, p. 313-334.
- SHAMIR, B., House R. J. e Arthur, M. B. (1993) **The Motivation Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory.** *Organization Science,* novembro de 1993, p. 577-613.
- SHEA, G. P., e Guzzo, R. A. (1987a). **Groups as Human Resources.** In Rowland, K. M. e Ferris, G. R. (Eds.), *Research in personnel and human resources management.* v. 5, p. 323-356. Greenwich, CT: JAI Press.
- SHEA, G. P., e Guzzo, R. A. (1987b). **Groups Effectiveness: What Really Matters?** *Sloan Management Review.* v. 28, p. 25-31.
- SMITH, Peter B. e PETERSON, Mark F. (1994) **Liderança, Organizações e Cultura: modelo da administração do evento.** São Paulo. Editora Pioneira.
- SPECTOR, Paul E. (2002) **Psicologia na Organizações.** São Paulo: Saraiva.
- STALK, G. Jr., e Hout, T. M. (1990). **Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets.** New York: The Free Press.
- STAJKOVIC, A. D., and Luthans, F. (1998) **Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis.** *Psychological Bulletin,* v. 124, p. 240-261.

- STECKLER, N. e Fondas, N. (1995) **Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool**. Organizational Dynamics.
- STODGILL, R. M. (1974) **Handbook of Leadership**. Nova York, Free Press, p. 112.
- SUNDTROM, E., DeMeuse, K. P. e Futrell, D. (1990). **Work Teams: applications and effectiveness**. American Psychologist. v. 46, p. 120-133
- TAJFEL, H. (1982) **Social Psychology of inter-group relations**. Annual Review of Psychology. v. 33, p. 01-39. Palo alto, CA: Annual Reviews.
- TAYLOR III, A. “**Is Jack Smith the Man to Fix GM?**”, Fortune, 03 ago 1998, p. 86-92.
- THOMASA, Jeffrey L.; DICKSON, Marcus W.; BLIESE, Paul D. (2001) **Values predicting leader performance in the U.S Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: evidence for a personality-mediated model**. In Leadership Quarterly, v. 12, p. 181-197.
- TOWNSEND, Anthony M. e DeMarie, Samuel M. (1998) **Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future**. Academy of Management Executive. v. 12, p. 17-31.
- TRIST, E. (1981) **The Socio-technical Perspective: The Evolution of socio-technical systems as a conceptual Framework and as an Action Research program**. In A. H. Van de Ven e W. F. Joyce (Eds.), perspectives on organization design and behavior. P. 17-75. Nova York: Wiley.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo Atlas, 2000.
- WAGEMAN, Ruth. (1997) **Critical success factors for creating superb self-managing teams**. Organizational Dynamics. v. 26, p. 49-62.
- WAGNER III, John A.; Hollenbeck, John R. (2003) **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva.
- WELDON E., e Weigant, L. R., (1993) **Group Goals and Group Performance**. Journal Soc. of Psychology, v. 32, p. 307-351.
- WELLINS, R. S., Byham, W. C. e Dixon, G. R. (1994) **Inside Teams**. São Francisco: Jossey-Bass.
- WATSON, W. e Michaelsen, L.K. (1991) **Member competence, group interaction, and group decision making: A longitudinal study**. Journal of Applied Psychology, v. 76, p. 803-810.
- WIERSEMA, Margarethe F. e Bird, Allan. (1993) **Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and...** Academy of Management Journal, v. 36, p. 996-1226.

WILLIAMS, Larry J.; Anderson, Stella E. (1991) **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors**. Journal of Management, v. 17, p. 601-618.

YIANNIS, G. (1999) **Organizations in Depth**. London; Sage Publications.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall, 1989.

ZENGER, J.H.; Musselwhite, E.; Hurson, K. e Perrin, C. (1994) **Leading Team; Mastering the New Role**. Homewood, IL: Business on Irwin.

**Anexos**

- Anexo I – Questionário do Capitão
- Anexo II – Questionário do Tenente
- Anexo III – Questionário do Sargento

## ANEXO I

Questionário do Capitão

Cia: \_\_\_\_\_

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa exclusivamente acadêmica, que tem como propósito estudar temas relacionados ao desempenho de equipes de trabalho.

Depois de preenchido, este questionário terá tratamento **confidencial** e as informações aqui prestadas serão de uso exclusivo do pesquisador. O pesquisador se compromete a não divulgar nenhum dado individual, garantindo total sigilo aos colaboradores. Por favor, não escreva no questionário nenhuma informação que permita identificá-lo. A preocupação com o sigilo tem como objetivo deixar o colaborador à vontade para **responder com sinceridade às questões**.

Por favor, esclareça qualquer dúvida antes de dar suas respostas.

Dados demográficos:

Idade:	_____ anos
Escolaridade: ( ) Graduação ( ) Pós-graduação	
Tempo de serviço	_____ anos; _____ meses.
Tempo de serviço no Cmdo da Companhia	_____ anos; _____ meses.

Leia atentamente as afirmativas abaixo. Avalie até que ponto as frases descrevem com precisão sua experiência no comando da companhia. Use a escala para dar suas respostas, escrevendo o número que melhor corresponder às suas observações na coluna à esquerda de cada frase.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Ligeiramente	Neutro	Concordo Ligeiramente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

	Tenho acesso aos recursos (financeiros e materiais) necessários para cumprir minha missão.
	Tenho acesso a programas de treinamento para desenvolver os membros de minha companhia.
	Possuo autonomia para premiar meus subordinados.
	Possuo autonomia para estabelecer metas.

As frases a seguir se referem aos pelotões sob seu comando:

1° Pel	2° Pel	3° Pel	4° Pel	
				O pelotão desempenha com excelência as missões que lhe são atribuídas.
				O pelotão cumpre rigorosamente as suas responsabilidades.
				O pelotão executa de forma eficiente as tarefas que são esperadas dele.
				O pelotão excede as exigências de desempenho formais do trabalho.
				O pelotão empenha-se nas atividades que irão afetar diretamente na sua avaliação de desempenho.
				O pelotão negligencia alguns aspectos do trabalho que deve executar.
				O pelotão não executa suas tarefas essenciais.

## ANEXO II

## Questionário do Tenente

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Cia / Pel

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa exclusivamente acadêmica, que tem como propósito estudar temas relacionados ao desempenho de equipes de trabalho.

Depois de preenchido, este questionário terá tratamento **confidencial** e as informações aqui prestadas serão de uso exclusivo do pesquisador. O pesquisador se compromete a não divulgar nenhum dado individual, garantindo total sigilo aos colaboradores. Por favor, não escreva no questionário nenhuma informação que permita identificá-lo. A preocupação com o sigilo tem como objetivo deixar o colaborador à vontade para **responder com sinceridade às questões**.

Por favor, esclareça qualquer dúvida antes de dar suas respostas.

Dados demográficos:

Idade:	anos
Escolaridade	( ) Graduação ( ) Pós-graduação
Tempo de serviço:	anos; meses
Tempo de serviço no Cmdo do Pelotão:	anos; meses

Leia atentamente as afirmativas abaixo. Considerando sua experiência como Cmt. Pel., indique até que ponto estas frases descrevem com precisão **seu Cmt Cia**. Use a escala abaixo para dar suas respostas, escrevendo o número que melhor corresponder às suas observações na coluna à esquerda de cada frase.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Ligeiramente	Neutro	Concordo Ligeiramente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

	Meu Cmt Cia é um exemplo a ser seguido.
	Meu Cmt Cia encoraja a compreensão dos pontos de vista de outros colegas.
	Meu Cmt Cia é uma fonte de inspiração para seus subordinados.
	Meu Cmt Cia me transmite um forte senso de cumprimento da missão.
	Meu Cmt Cia tem o dom de perceber o que eu realmente preciso considerar.
	Meu Cmt Cia está sempre atento às minhas necessidades e sentimentos.

As frases a seguir se referem **ao seu Pelotão**:

	O meu pelotão tem habilidade acima da média.
	Meu pelotão é fraco comparado com outros que realizam atividades similares.
	Meu pelotão não é capaz de ter um desempenho tão bom quanto deveria.
	Os membros deste pelotão têm excelentes habilidades e competências.
	Alguns membros deste pelotão deveriam ser desligados por falta de habilidades.
	Este pelotão não é muito eficiente.
	Alguns membros deste pelotão não conseguem realizar um bom trabalho.

As frases a seguir se referem a sua **experiência no Comando do Pelotão:**

	Tenho acesso aos recursos (financeiros e materiais) necessários para cumprir minha missão.
	Tenho acesso a programas de treinamento para desenvolver os membros do pelotão.
	Possuo autonomia para premiar meus subordinados.
	Possuo autonomia para estabelecer metas.

### ANEXO III

Questionário do Sargento \_\_\_\_\_ Pel / \_\_\_\_\_ Cia

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa exclusivamente acadêmica, que tem como propósito estudar temas relacionados ao desempenho de equipes de trabalho.

Depois de preenchido, este questionário terá tratamento **confidencial** e as informações aqui prestadas serão de uso exclusivo do pesquisador. O pesquisador se compromete a não divulgar nenhum dado individual, garantindo total sigilo aos colaboradores. Por favor, não escreva no questionário nenhuma informação que permita identificá-lo. A preocupação com o sigilo tem como objetivo deixar o colaborador à vontade para **responder com sinceridade às questões**.

Por favor, esclareça qualquer dúvida antes de dar suas respostas.

#### Dados Demográficos

1. Idade:	_____ anos
2. Escolaridade: ( ) Ensino médio ( ) Graduação ( ) Pós-graduação	
3. Tempo de serviço	_____ anos; _____ meses
4. Tempo de serviço no pelotão	_____ anos; _____ meses
5. Há quanto tempo está sob o Comando do Cmt do Pel.	_____ anos; _____ meses

Leia atentamente as afirmativas abaixo. Considerando sua experiência no pelotão, indique até que ponto estas frases descrevem com precisão seu Cmt Pel. Use a escala abaixo para dar suas respostas, escrevendo o número que melhor corresponder às suas observações na coluna à esquerda de cada frase.

1	2	3	4	5	6	7
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Ligeiramente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concordo Ligeiramente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

	6. Meu Cmt Pel espera que meu desempenho esteja de acordo com meu máximo.
	7. Meu Cmt Pel me encoraja para que eu vá acima e além do que é normalmente esperado de mim.
	8. Meu Cmt Pel espera que eu dê 100% de mim o tempo todo.
	9. Meu Cmt Pel não teme mudar o sistema se achar necessário.
	10. Meu Cmt Pel é uma pessoa não convencional que radicaliza quando necessário.
	11. Meu Cmt Pel não teme quebrar padrões para encontrar novas maneiras de fazer as coisas.
	12. Meu Cmt Pel estabelece uma visão clara de quem somos e o que fazemos.
	13. Meu Cmt Pel estabelece uma visão clara de onde queremos chegar.
	14. Por causa do meu Cmt Pel eu tenho uma visão clara do meu grupo.
	15. O comportamento do meu Cmt Pel é orientado por propósitos e ideais elevados.
	16. Meu Cmt Pel luta por ideais e propósitos elevados.
	17. Meu Cmt Pel demonstra entusiasmo por meus esforços.
	18. Meu Cmt Pel encara um novo projeto ou tarefa com entusiasmo.
	19. Meu Cmt Pel enfatiza o valor do questionamento no trabalho.
	20. Meu Cmt Pel me encoraja a repensar idéias que nunca foram questionadas.

	21. Meu Cmt Pel questiona o jeito tradicional de fazer as coisas.
	22. Meu Cmt Pel analisa os problemas sob diversos ângulos.
	23. Meu Cmt Pel é um exemplo a ser seguido.
	24. Meu Cmt Pel encoraja a compreensão dos pontos de vista de outros colegas.
	25. Meu Cmt Pel é uma fonte de inspiração para seus subordinados.
	26. Meu Cmt Pel me transmite um forte senso de cumprimento de missão.
	27. Meu Cmt Pel tem o dom de perceber o que eu realmente preciso considerar.
	28. Meu Cmt Pel está sempre atento às minhas necessidades e sentimentos.

As frases a seguir se referem a como você se sente em relação **ao seu Pelotão**:

	29. O meu pelotão tem habilidade acima da média.
	30. Meu pelotão é fraco comparado com outros que realizam atividades similares.
	31. Meu pelotão não é capaz de ter um desempenho tão bom quanto deveria.
	32. Os membros deste pelotão têm excelentes habilidades e competências.
	33. Alguns membros deste pelotão deveriam ser desligados por falta de habilidades.
	34. Este pelotão não é muito eficiente.
	35. Alguns membros deste pelotão não conseguem realizar um bom trabalho.
	36. Quando alguém critica meu Pelotão é como se estivesse me criticando.
	37. Eu me interesso sobre o que os outros pensam sobre meu Pelotão.
	38. Eu vejo o sucesso de meu Pelotão como meu próprio sucesso.
	39. Eu me sinto cumprimentado quando elogiam o meu Pelotão.
	40. Eu tenho completa confiança no meu Pelotão.
	41. Meu Pelotão é uma referência para mim.
	42. Eu tenho total confiança no meu Pelotão.
	43. Eu sou profundamente ligado ao meu Pelotão.
	44. Eu confio completamente nos julgamentos e decisões do meu Pelotão.
	45. Meu Pelotão representa valores que são importantes para mim.
	46. Meus valores são parecidos com os do meu Pelotão.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)