



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho

DAISY BARBOSA SILVA

Brasília/DF
2006

A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho

DAISY BARBOSA SILVA

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia

Orientadora: Prof^a. Katia Puente-Palacios

Brasília/DF
2006

A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho

Trabalho parcialmente financiado pelo CNPq.

Bolsa de estudo - Nível Mestrado

Brasília, Maio de 200

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - MESTRADO

Composição da Banca Examinadora:

PROF.^a. DR.^a. KATIA E. PUENTE-PALACIOS - PRESIDENTE
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

PROF. DR. CLÁUDIO VAZ TORRES - MEMBRO TITULAR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

PROF.^a. DR.^a. HELENIDES MENDONÇA - MEMBRO EXTERNO
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

PROF. DR. HARTMUT GUNTHER - MEMBRO SUPLENTE
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Brasília, Maio de 2006

SUMÁRIO

Resumo	v
Abstract	vi
Apresentação	01
I. LIDERANÇA	06
Evolução e principais abordagens dos estudos de liderança	12
- Abordagem dos traços	14
- Abordagem comportamental	22
- Abordagem contingencial	34
- Abordagem carismática	51
II. VALORES	66
Valores e cultura	66
Dimensões culturais dos valores	70
- As dimensões de valores de Hofstede	74
Dimensões individuais dos valores	90
A teoria dos valores humanos de Schwartz	95
III. EQUIPES DE TRABALHO	105
Definição e características das equipes de trabalho	107
Modelos teóricos da efetividade das equipes de trabalho	112
- Modelo de efetividade baseado na tarefa do grupo de Gladstein	114
- Modelo normativo de efetividade do grupo de Hackman	117
- Modelo ecológico de Sundstrom, De Meuse e Futrell	121
- Modelo de efetividade de equipes de Guzzo e Shea	123
Indicadores afetivos da efetividade das equipes	133
- O comprometimento	135
- A satisfação	143
IV. MODELO TEÓRICO	148
Modelo da pesquisa	148
Objetivos	153
V. MÉTODO	155
5.1. Estudo 1	156
5.1.1. Caracterização das instituições	156
5.1.2. Amostra	156
5.1.3. Procedimentos	157
5.1.4. Instrumento	157
5.1.5. Análise de dados	159
5.2. Estudo 2	159
5.2.1. Caracterização das empresas	160
5.2.2. Amostra	161
5.2.3. Procedimentos	163
5.2.4. Instrumentos	165

- Valores do indivíduo	165
- Estilos de liderança	166
- Satisfação com a equipe	166
- Comprometimento com a equipe	166
5.2.5. Análise de dados	167
VI. RESULTADOS	169
6.1. Estudo 1	169
6.2. Estudo 2	180
6.2.1. Análises de confiabilidade das escalas	180
6.2.2. Investigação do modelo	195
VII. DISCUSSÃO	206
7.1. Estudo 1	206
7.2. Estudo 2	211
VIII. CONCLUSÕES	226
8.1. Estudo 1	226
8.2. Estudo 2	228
Referências	235
Anexo 1: Escala de estilos de liderança em equipes (Estudo 1)	250
Anexo 2: Carta de apresentação da pesquisa	252
Anexo 3: Questionário utilizado na pesquisa	255
Anexo 4: Escala de valores do indivíduo	261
Anexo 5: Escala de estilos de liderança em equipes (Estudo 2)	264
Anexo 6: Escala de satisfação com a equipe	266
Anexo 7: Escala de comprometimento com a equipe	268

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1: Grade gerencial de Blake e Mouton	30
Figura 2: Modelo contingencial de Fiedler	37
Figura 3: Características horizontais e verticais do individualismo-coletivismo	83
Figura 4: Estrutura motivacional dos valores individuais	98
Figura 5: Modelo geral do comportamento de grupo	116
Figura 6: Modelo normativo de Hackman	120
Figura 7: Modelo ecológico de efetividade de equipes	122
Figura 8: Modelo de efetividade de equipes de Guzzo e Shea	125
Figura 9: Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento	141
Figura 10: Antecedentes, correlatos e conseqüentes da satisfação	146
Figura 11: Modelo explicativo da pesquisa	150

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1: Resultados de estudos que relacionam individualismo e coletivismo a grupos e liderança	93
Tabela 2: Tipos motivacionais de Schwartz	97
Tabela 3: Características das empresas participantes do Estudo 2	160
Tabela 4: Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa do construto líder preferido	176
Tabela 5: Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa do construto líder percebido	178
Tabela 6: Correlações para os fatores da escala de liderança em equipes	179
Tabela 7: Estrutura empírica do fator alocentrismo	184
Tabela 8: Estrutura empírica do fator idiocentrismo	186
Tabela 9: Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa do construto líder preferido	188
Tabela 10: Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa do construto líder percebido	190
Tabela 11: Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa da discrepância	192
Tabela 12: Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna da escala de comprometimento	193
Tabela 13: Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna da escala de satisfação	194
Tabela 14: Correlações entre as variáveis do modelo de pesquisa	198
Tabela 15: Análises de regressão hierárquica	200

Resumo

As últimas tendências em práticas organizacionais sugerem a implementação de equipes de trabalho no âmbito organizacional, pelo que a sua adoção se mostra cada vez mais freqüente. Essa prática sustenta-se na crença, fundamentada ou não, de que as equipes potencializam tanto os recursos materiais quanto as habilidades e conhecimentos dos indivíduos que as compõem favorecendo, portanto, a efetividade da organização. Definidas como um conjunto de indivíduos interdependentes que compartilham objetivos e responsabilidades por resultados específicos em suas organizações, observa-se que ainda existe pouco conhecimento sistematizado sobre o funcionamento e desempenho de equipes e nos resultados empíricos consistentes, a ênfase é direcionada aos preditores de sua efetividade. Pesquisas mais recentes evidenciam que a efetividade é afetada tanto por fatores estruturais quanto por fatores dinâmicos, como o comportamento dos indivíduos que as compõem. Constituiu-se como objetivo deste trabalho investigar a força preditiva da discrepância entre o estilo de liderança preferido e o estilo de liderança percebido pelos membros das equipes, bem como dos valores do indivíduo, na efetividade das equipes de trabalho, mensurada por meio de respostas afetivas dos membros, quais sejam, a satisfação e o comprometimento. Para tanto, foi inicialmente construída e validada uma escala que aferisse os estilos de liderança preferido e percebido entre os membros das equipes de trabalho, uma vez que se desejava trabalhar com a discrepância oriunda destes dois construtos. A escala resultante apresentou índices de confiabilidade satisfatórios ($\alpha = 0,77$ e $0,66$ para os dois fatores do líder preferido e $\alpha = 0,90$ e $0,80$ para os dois fatores do líder percebido), sendo indicada a sua utilização. Posteriormente, administrou-se a Escala de Liderança em Equipes, a Escala de Valores do Indivíduo e as Escala de Satisfação e Comprometimento com a Equipe, a uma amostra composta por 327 funcionários de quatro empresas de diferentes segmentos. Após a eliminação dos casos extremos, a amostra passou a ser composta por 275 respondentes. Os dados obtidos foram submetidos a análises descritivas e inferenciais. Os resultados evidenciaram que a discrepância entre os comportamentos de liderança preferido e percebido consiste em um preditor confiável da efetividade das equipes de trabalho, uma vez que afeta de forma significativa os níveis de satisfação e de comprometimento dos membros. Quanto maior a discrepância piores os indicadores afetivos da efetividade. Os valores do indivíduo, entretanto, não surgiram, na presente pesquisa, como preditores da efetividade, quer seja quando investigados independentemente ou em conjunto com a liderança, apontando para a necessidade de novas investigações.

Palavras-chave: Estilos de Liderança, Valores do Indivíduo, Equipes de Trabalho, Efetividade.

Abstract

The latest trends in organizational practices suggest the implementation of work teams in the organizational realm, hence the increased frequency in which it has been adopted. This practice is based on the belief, established or not, that work teams maximize not only available material resources but also individual's abilities and skills, thus favoring the organization's effectiveness. Defined as a collection of individuals who depend upon each other and share common goals and responsibilities for specific results on behalf the organization they belong to, it has been noted that there is still little systematic knowledge gathered upon the functioning and the performance of work teams and, in the ever so scarce consistent empirical results, the emphasis is to the responsible for its effectiveness. Recent studies stresses that effectiveness is affected by both structural and dynamic factors such as the behavior of the team members. It is the objective of this research to investigate the predictive force of the discrepancy between the preferred leadership style and the perceived leadership style experienced by the work team members and also the influence of the individual's values in the team effectiveness, measured by the affective responses of its members, being them, satisfaction and commitment. For that particular purpose, initially, a scale was built and validated in order to measure the preferred and the perceived leadership styles experienced by the team members, for the intention was to work with the discrepancy between these two constructs. The resulting scale presented satisfactory reliability indexes ($\alpha = 0,77$ and $0,66$ for the two factors of the preferred leader and $\alpha = 0,90$ and $0,80$ for the two factors of the perceived leader), thus corroborating its use. Later on, the Team Leadership Scale, the Individual's Values Scale and both the Satisfaction and Team Commitment Scales were applied to a sample comprised of 327 subjects originated in four companies from different segments. After a screening process in which the extreme cases were banned, the sample came to be comprised of 275 subjects. The gathered data was then submitted to descriptive and inferential analysis. The results displayed evidences that the discrepancy between the preferred leadership behavior and the perceived leadership behavior consists in a reliable predictor of the work team effectiveness, given the fact that it significantly affects the satisfaction and commitment of the team members. The higher the discrepancy the worse are the effectiveness affective indicators. The individuals' values, however, didn't appear, on the present research, as predictors of effectiveness, thus suggesting the need for further investigation.

Key-words: Leadership Styles, Individual Values, Work Teams, Effectiveness

Apresentação

Em um cenário globalizado, a busca por práticas de trabalho, produtos e serviços inovadores tem se tornado sinônimo de sucesso e eficiência das organizações. Em decorrência dessas novas demandas do mercado de trabalho bem como das pressões típicas de um ambiente de produção cada vez mais competitivo, turbulento e complexo, novos desenhos organizacionais têm emergido. Dentro deste contexto, as equipes de trabalho se configuram como um importante elemento da estrutura organizacional que tem recebido considerável atenção por parte de pesquisadores e gestores.

As últimas tendências em práticas organizacionais, como a implementação de círculos de qualidade, grupos de trabalho autônomos, equipes de projetos e gerenciamento de força-tarefa, sugerem que as equipes de trabalho estão, de fato, se popularizando. Hoje, mais do que nunca, o surgimento desses diferentes tipos de equipes, evidencia o quanto as organizações confiam e dependem dessas unidades de desempenho, sustentando-se na crença de que apresentam um desempenho superior ao de indivíduos trabalhando isoladamente.

Pesquisas diversas também revelam que a adoção de equipes permanece como uma opção popular e crescente no âmbito organizacional. No artigo “Considerações fundamentais sobre grupos de trabalho” Guzzo (1996) manifesta que as equipes constituem um marco no campo organizacional contemporâneo e ressalta que uma análise minuciosa e esclarecedora acerca das organizações não pode desconsiderar a presença e impacto por elas produzido. Dados que confirmam a popularidade das equipes no contexto laboral, principalmente nos Estados Unidos, são evidenciados por Guzzo e Dickson (1996) ao relatarem que 80% das organizações que possuem cem ou mais funcionários em seu quadro adotam algum tipo de equipe e que 50%

dos funcionários dessas organizações pertencem a pelo menos uma equipe de trabalho.

De acordo com Tannenbaum, Salas e Cannon-Bowers (1996), a proliferação dessas unidades de trabalho pode ser explicada pela suposição de que as mesmas se constituem em estruturas ideais para gerar e compartilhar conhecimento, melhorar o desempenho e aumentar os níveis de satisfação dos indivíduos.

Uma vez que se transformaram em unidades de desempenho essenciais no desenho das organizações, os pesquisadores da área têm buscado, por meio da proposição de modelos teóricos e realização de estudos empíricos, compreender as variáveis que influenciam no funcionamento e efetividade das equipes de trabalho (Baugh & Graen, 1997; Guzzo & Shea, 1992; Puente-Palacios, 2002; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Sosik, Avolio & Kahai, 1997; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990).

Ainda assim, verifica-se que embora os estudos na área estejam aumentando gradativamente, existe pouco conhecimento sistematizado acerca do desempenho das equipes de trabalho e os resultados empíricos, nem sempre têm se mostrado consistentes. No Brasil, este campo de investigação ainda se apresenta um tanto quanto incipiente, caracterizando-se, segundo Puente-Palacios e Carneiro (no prelo), pela ausência de propostas que apresentem modelos teóricos empiricamente validados e pela precariedade de instrumentos de medidas psicometricamente confiáveis. Tal constatação sinaliza a pertinência de se realizar um estudo que vise à identificação de um modelo de efetividade teoricamente consistente e empiricamente válido, que revele variáveis que irão afetar de modo significativo o desempenho das equipes de trabalho.

Sendo assim, o objetivo central da presente pesquisa consistiu em investigar a força preditiva da discrepância entre os estilos de liderança preferido e percebido pelos membros das equipes de trabalho e dos valores do indivíduo, na efetividade das equipes de trabalho, operacionalizada em termos das respostas afetivas de seus membros.

Para tanto, adotou-se como referencial teórico construtos de sólida tradição, como as dimensões individuais dos valores, alocentrismo e idiocentrismo (Triandis, Leung, Villareal & Clack, 1985; Triandis, 1995), que tiveram suas origens nas dimensões culturais propostas por Hofstede (1980) e a abordagem comportamental de liderança, que aponta dois principais estilos de liderança: orientado para as relações e orientado para as tarefas.

A presente pesquisa encontra-se estruturada em oito capítulos. Os três primeiros apresentam os conceitos e premissas teóricas e empíricas sobre as quais este trabalho se sustenta. No primeiro capítulo, portanto, as principais teorias e achados empíricos dos estudos que investigam o fenômeno da liderança são revisadas, no intuito de delinear um escopo conceitual para a compreensão da primeira variável preditora investigada nesta pesquisa.

No segundo capítulo, discorre-se sobre as dimensões culturais dos valores, enfatizando-se os valores do indivíduo, que constituem a segunda variável dependente desta pesquisa, enquanto o terceiro capítulo introduz o leitor aos conceitos básicos inerentes ao campo de estudo das equipes de trabalho, oferecendo ainda alguns dos modelos teóricos mais frequentemente citados na literatura da área bem como resultados de pesquisas empíricas que auxiliam a desvelar o papel preditor de algumas variáveis na explicação da efetividade das equipes. Ainda dentro do referido capítulo, encontra-se uma seção que aborda os

indicadores afetivos da efetividade das equipes, quais sejam, a satisfação e o comprometimento, considerados a variável critério da presente pesquisa.

No quarto capítulo o leitor encontrará o modelo teórico que orienta a pesquisa, assim como as hipóteses de estudo levantadas e os objetivos a serem alcançados com a realização dos dois estudos que compõem esta pesquisa. O Estudo 1 teve por objetivo desenvolver e validar psicometricamente um instrumento de medida que aferisse os estilos de liderança preferido e percebido pelos membros das equipes de trabalho, ao passo que o Estudo 2 constitui o corpo central do presente trabalho, cujo objetivo principal foi anteriormente explicitado.

O quinto capítulo visa apresentar a metodologia de trabalho utilizada para a consecução dos objetivos tanto do Estudo 1 quanto do Estudo 2. Para tanto, encontra-se subdivido em duas seções nas quais descreve-se, separadamente, para cada um dos estudos, as empresas pesquisadas, o perfil dos participantes, os procedimentos de coleta de dados, os instrumentos utilizados para a mensuração das variáveis de interesse e os procedimentos de análise de dados.

O sexto capítulo relata, também em seções distintas para cada um dos estudos, os resultados obtidos na pesquisa empírica. Cabe destacar que a seção de resultados correspondente ao Estudo 2, encontra-se subdividida em duas partes, pelo que na primeira descreve-se os resultados das análises de confiabilidade das escalas de mensuração adotadas, ao passo que na segunda, discorre-se acerca dos resultados encontrados na investigação do modelo de pesquisa proposto.

De maneira análoga aos dois capítulos anteriores, no sétimo capítulo, as implicações decorrentes dos resultados de cada um dos estudos são discutidas, separadamente, à luz da literatura revisada.

Por fim, o oitavo capítulo oferece as principais conclusões da presente pesquisa, aponta algumas das contribuições decorrentes dos resultados obtidos em ambos os estudos, além das limitações encontradas. De maneira adicional, neste capítulo também sugere-se uma agenda de pesquisa inserida com o intuito de orientar pesquisas futuras, na medida em que propõe alguns direcionamentos para pesquisadores interessados na investigação da efetividade das equipes de trabalho.

I- LIDERANÇA

A liderança possivelmente configura-se como um dos temas centrais do campo de investigação do comportamento organizacional. Embora seja um fenômeno que desperte o interesse de filósofos e pensadores desde a Antiguidade, estudos sistemáticos acerca do processo de liderança só tiveram início nas ciências sociais a partir de 1930 (House & Aditya, 1997).

O conhecimento acumulado durante este período, ocasionado por estudos realizados em diversas disciplinas como a psicologia, sociologia, administração e ciências políticas (Yukl & Van Fleet, 1992), propiciou que muito fosse conhecido sobre o fenômeno em questão. Embora exista uma ampla gama de trabalhos já publicados, o tema liderança continua atraindo crescente interesse e atenção dos pesquisadores, evidenciado pelo surgimento de novas abordagens e perspectivas, que buscam compreender o fascinante processo de influência de uma pessoa na orientação de indivíduos ou grupos para o alcance de objetivos organizacionais.

A literatura especializada disponibiliza um vasto número de teorias, modelos e estudos empíricos sobre liderança (Bass, 1990; Bass, Avolio, Jung & Berson, 1993; Conger & Kanungo, 1987; Druskat, 1994; Howell & Avolio, 1993; Judge & Bono, 2000; Torres, 1999) pelo que, neste contexto, o líder é analisado segundo a função desempenhada e as relações estabelecidas dentro das organizações e não na sua relação com grupos sociais ou com a sociedade de maneira mais ampla. Tal conotação pode suscitar no leitor questionamentos acerca das figuras do líder e do gerente, ambas presentes nas organizações. De acordo com Yukl (2001), embora os pesquisadores da área não confirmem a equivalência entre os termos *gerenciamento* e *liderança*, o grau de sobreposição entre ambos ainda permanece

como um ponto de discordância. Por esta razão, apresenta-se a seguir uma breve discussão acerca das possíveis dessemelhanças e similaridades entre os dois termos.

Yukl e Van Fleet (1992) consideram que a diferença primordial entre os dois conceitos reside no fato de que o líder influencia o grau de comprometimento dos empregados, enquanto o gerente simplesmente cumpre a posição de responsabilidade e exercita a autoridade que lhe é conferida. Zalesnik (citado em Bass, 1990) diferenciou o líder ideal do gerente ideal adotando como critério a forma como cada um se relaciona com seu papel e com seus subordinados. Segundo o autor, *líderes* tendem a ser mais carismáticos, promovem um forte sentimento de identificação e intensos relacionamentos interpessoais, enviam sinais claros em relação aos seus propósitos e missão, geram maior excitação quanto ao trabalho e demonstram preocupação com os projetos e idéias a serem articulados. Os *gerentes*, por sua vez, buscam manter um sistema controlado, racional e equilibrado, toleram mudanças com maior facilidade, são mais ambíguos e silenciosos quanto aos seus propósitos e demonstram grande preocupação com os processos.

Por outro lado, existem autores que defendem que, mesmo não sendo termos equivalentes, ambos os conceitos podem ser utilizados alternadamente. Ou seja, é possível ser líder e gerente ao mesmo tempo. Esta posição é corroborada por Torres (1999), que acredita que o gerente possa ser considerado um líder quando trabalha no sentido de orientar o grupo para a realização de metas e objetivos organizacionais. Grove (citado em Bass, 1990) mostra-se enfático ao rejeitar a distinção entre os dois termos, afirmando que um gerente eficaz deve apresentar o mesmo propósito e motivação de um líder. House e Aditya (1997) embora diferenciem os dois termos, também concordam que gerentes tornam-se líderes a

partir do momento que fornecem visão, direção, estratégia e inspiração à sua unidade organizacional, comportando-se de maneira que reforce a visão e valores inerentes à cultura da organização. Analogamente, líderes tornam-se gerentes quando precisam desempenhar funções rotineiras como implementar a visão e estratégias fornecidas pela empresa, administrar a infra-estrutura da organização e lidar com os inevitáveis problemas que emergem durante o processo de implementação de políticas.

Para efeito deste estudo, quando se fizer necessário, utilizar-se-á os dois conceitos alternadamente, visto que tal distinção torna ambos os conceitos restritivos e acaba por dificultar, quando deveria facilitar, a compreensão do fenômeno da liderança.

Além da distinção relacionada aos conceitos de líder e gerente, necessário se faz discorrer, também, sobre as muitas conceituações do termo liderança, uma vez que essas definições são subjacentes à área de interesse e aos propósitos do estudo que se pretende realizar. Curiosamente, a existência de mais de 7.500 publicações sobre o tema (Bass, 1990) não contribuiu para que os teóricos atingissem um consenso quanto à sua definição. Uma das razões para ocorrência de tal fato, decorre do caráter complexo e multifacetado característico do processo de liderança, que possibilita que o mesmo seja abordado sob diferentes e por vezes, contraditórias, perspectivas.

Em ampla revisão realizada, Yukl e Van Fleet (1992) defendem que as definições sobre liderança são um tanto quanto arbitrárias e que as controvérsias relacionadas à melhor definição do termo, ocasionam confusão e animosidade, mais do que providenciam novas descobertas e contribuições. Os autores acreditam que as diferenças nas definições refletem uma profunda discordância a

respeito da identificação de líderes, ou seja, sobre os aspectos que caracterizariam os líderes diferenciando-os dos não líderes, e da natureza do processo de liderança em si. Segundo Yukl e Van Fleet, a liderança é definida como um processo que envolve influência nos objetivos, tarefas e estratégias de um grupo ou organização visando conduzir os indivíduos a implementarem essas estratégias e alcançarem os objetivos determinados. Os autores assinalam ainda que o processo de influência impacta na manutenção e identificação do grupo com a cultura da organização.

De acordo com Torres (1999) a liderança se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo em direção à realização dos objetivos organizacionais. Yammarino (1996) entende liderança como “um conjunto de atividades observáveis que acontecem em um grupo formado por um líder e seguidores que, voluntariamente, subscrevem a um propósito compartilhado e trabalham juntos para realizá-lo” (p.191).

Sendo assim, mesmo que existam teóricos que defendam a presença de alguns aspectos controversos nas definições sobre liderança, provavelmente ocasionados pelo denso volume de estudos na área, percebe-se que as mesmas encontram-se organizadas em torno de uma idéia-núcleo que remete à habilidade de um indivíduo conduzir outros a realizar ações de forma voluntária em situações específicas.

Torres (1999) acrescenta que embora a influência seja uma característica universal da liderança, seu significado estará sujeito à variação cultural. Para o autor os padrões culturais podem impactar no estilo de liderança aceito em vários países, bem como na efetividade do comportamento do líder. Deste modo, conclui

que o “líder ideal” variará entre as culturas, assim como os valores culturais delimitarão a figura do líder ideal percebido por seus seguidores.

Pode-se afirmar, portanto, que as muitas definições existentes, embora discordantes em alguns aspectos como *quem* exerce a influência, o *propósito* que existe por trás da tentativa de influência e a *maneira* pela qual a influência é exercida (Yukl & Van Fleet, 1992) encontrem no “processo de influência” um ponto de convergência. Em concordância, Dorfman (1996) ainda aponta a “confiança” como uma segunda característica universal no estudo da liderança – juntamente com a influência – e que, por este motivo, também deve ser aludida ao se formular novas definições.

Para o presente estudo, adotar-se-á a concepção de liderança proposta por Yukl (2001), que define o fenômeno em questão como “processo de influência que leva as pessoas a compreenderem e concordarem sobre o que efetivamente precisa ser feito e como deve ser feito e ainda, processo de facilitação de esforços individuais e coletivos para a realização dos objetivos compartilhados” (p.7).

A escolha pela utilização desta definição justifica-se por ser a que mais se aproxima dos objetivos da presente pesquisa, uma vez que abrange, além dos aspectos anteriormente mencionados como influência e confiança mútua, a determinação dos objetivos do grupo e da organização e a facilitação de relações de cooperação entre equipes de trabalho. Tal concepção se mostra adequada por permitir que se estabeleça uma ponte entre o processo de liderança e as equipes de trabalho, na medida em que enfoca aspectos peculiares a essas unidades de desempenho, como a existência de esforços individuais e coletivos dentro do grupo e o compartilhamento de objetivos entre os membros.

Face ao dilema a respeito da definição mais apropriada para o construto de interesse, acredita-se que, mais importante que atingir um consenso, seja trabalhar no sentido de responder a questão-chave relacionada a este processo, que consiste na investigação dos fatores que determinam ou não a efetividade em liderança. Neste ponto, faz-se útil a compreensão do termo efetividade no contexto do processo de liderança.

De acordo com Liu, Lepak, Takeuchi e Sims (2003), a efetividade em liderança se refere ao grau em que o líder consegue de fato motivar os empregados a realizarem tarefas de acordo com as demandas da organização, satisfazendo as expectativas tanto dos empregados quanto da organização em relação à realização dessas tarefas. Yukl (2001) estipula como os critérios mais comumente utilizados na mensuração da efetividade em liderança (a) o grau de sucesso obtido pelo grupo ou organização na realização das tarefas ou alcance de metas e (b) o modo como o líder satisfaz as necessidades e expectativas dos seguidores que se encontram desejosos para cumprir suas solicitações. Outros aspectos como comprometimento, produtividade, desempenho e satisfação dos seguidores também são considerados critérios de efetividade em liderança (Bass, 1990; House & Aditya, 1997; Yukl, 2001).

De modo análogo aos estudos iniciais sobre o processo de liderança, pesquisas sobre as equipes de trabalho, embora iniciadas há pouco mais de duas décadas, também visam investigar preditores de desempenho do grupo, retratados por diversos modelos teóricos. As equipes de trabalho são definidas como um conjunto de indivíduos interdependentes que compartilham objetivos e responsabilidades por resultados específicos em suas organizações (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990), caracterizando-se também por sua autonomia de

funcionamento e impacto que exercem na efetividade e competitividade organizacional.

Embora a adoção de equipes no âmbito organizacional se mostre cada vez mais freqüente e os estudos nesta área estejam aumentando à medida que as organizações exigem gerência participativa e redução de hierarquia, ainda existe pouco conhecimento sistematizado sobre o funcionamento e desempenho de equipes. Apenas recentemente alguns teóricos começaram a investigar estes processos (Hackman, 1987; Guzzo & Shea, 1992; Guzzo & Dickson, 1996; Langfred, 1998; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005).

Nota-se que embora o processo de liderança e o surgimento das equipes de trabalho sejam fenômenos oriundos de épocas distintas – uma vez que o interesse em se investigar essas últimas foi consolidado, como já mencionado, somente há pouco mais de duas décadas e os estudos sistemáticos sobre o fenômeno da liderança foram iniciados há quase cem anos – a pertinência e relevância de ambos no âmbito das organizações, talvez explique a existência de estudos que, mesmo de maneira indireta, já relacionem tais variáveis (Gladstein 1984; Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993; Jung & Avolio, 1999; Sosik *et al.*, 1997).

Antes de descrever alguns destes trabalhos, entretanto, acredita-se ser útil oferecer ao leitor uma revisão dos principais estudos sobre liderança, sua evolução e a forma como as pesquisas mais recentes têm abordado o tema.

Evolução e principais abordagens dos estudos de liderança

Ainda que a maior parte das revisões acerca do tema liderança considere que os estudos nesta área se desenvolveram no decorrer da história de forma linear, previsível e coerente (Dorfman, 1996), outros autores, ao contrário, defendem que as pesquisas neste campo evoluíram sob uma inegável desorganização e emaranhamento, com múltiplos focos de interesse sendo investigados concomitantemente (Yukl & Van Fleet, 1992) bem como ignorando-se aspectos primordiais para o desempenho de uma liderança efetiva, como variáveis organizacionais e culturais (House & Aditya, 1997). Independentemente dessas diferentes maneiras de se teorizar a respeito de como ocorreu o desenvolvimento dos estudos sobre o processo de liderança, não se pode negar que toda a informação acumulada contribuiu para que muito fosse conhecido sobre o referido fenômeno.

Na revisão que se segue, algumas das principais teorias sobre liderança encontram-se classificadas de acordo com a abordagem a qual pertencem e organizadas, na medida do possível, seguindo uma ordem cronológica de evolução. Assim sendo, os estudos e teorias sobre liderança estão divididos em quatro grandes abordagens, a saber: **abordagem dos traços, abordagem comportamental, abordagem contingencial e abordagem carismática**. Cada uma destas abordagens, por sua vez, encontra-se caracterizada por diferentes metodologias de pesquisa e focos de interesse também distintos, contribuindo, em maior ou menor escala, ora de forma clara, ora de forma controversa, para a compreensão de algum importante aspecto do fenômeno da liderança, sinalizando ainda direções promissoras para o desenvolvimento de futuras teorias.

Cabe ressaltar que as revisões da área adotam, em sua maioria, o mesmo critério de classificação que aqui se propõe, ou seja, considerando-se sobre qual aspecto da liderança recai o foco primordial do estudo: traços do líder, comportamento, fatores situacionais ou atribuições feitas pelos seguidores (Bass, 1990; Dorfman, 1996; House & Aditya, 1997; Yukl, 2001; Yukl & Van Fleet; 1992).

O objetivo deste capítulo se constitui, portanto, em oferecer uma revisão da literatura de liderança organizacional, descrevendo as principais teorias, achados empíricos, questões metodológicas, limitações e controvérsias associadas às teorias abordadas.

Abordagem dos Traços

Grandes pensadores como F. Nietzsche e William James ressaltaram que a história do mundo foi marcada por homens que determinaram o curso da humanidade. A partir desta premissa, Thomas Carlyle (1841-1907), renomado historiador do período vitoriano, propôs a teoria do “grande homem”, que considerava os líderes como uns poucos homens dotados de qualidades e habilidades únicas, que os diferenciavam dos demais.

A hipótese acerca da existência do “grande homem” deu origem a *teoria dos traços de liderança*, que buscava investigar características físicas e traços de personalidade que melhor definiriam um líder. Essa tendência dominou o cenário das pesquisas sobre liderança no período compreendido entre 1904 até meados de 1950, quando centenas de estudos de traços foram conduzidos a fim de descobrir quais seriam as qualidades alusivas a emergência e ao sucesso do líder. Segundo Yukl e Van Fleet (1992), “as primeiras teorias atribuíram o sucesso

em liderança à presença de habilidades extraordinárias como energia inesgotável, intuição penetrante, percepção excepcional e irresistíveis poderes persuasivos” (p.150).

A premissa básica dos teóricos da abordagem dos traços, constituía-se em identificar, por meio da observação direta de indivíduos em situações grupais e da análise documental sobre grandes líderes, um conjunto particular de traços considerados universalmente relevantes para a efetividade em liderança. Neste sentido, o estudo de Terman, datado de 1904 (citado em Bass, 1990), provavelmente foi o primeiro a abordar a teoria de traços na psicologia aplicada. Posteriormente, outros pesquisadores se dedicaram à investigação do tema, concluindo que (a) um líder seria aquela pessoa que apresentasse o maior número de traços desejáveis de personalidade e de caráter e (b) que a liderança consistiria em uma combinação de traços que capacitariam um indivíduo a induzir outros a realizarem determinada tarefa (Bass, 1990).

Dentro desta perspectiva, um grande número de atributos pessoais como gênero, idade, altura, peso e aparência foram investigados, assim como traços psicológicos e motivacionais, como autoritarismo, controle emocional, extroversão, iniciativa, auto-confiança, persistência e ambição. Tais estudos evidenciaram resultados por vezes contraditórios, uma vez que as correlações entre liderança e esses fatores apresentavam-se ora como positivas, ora como negativas ou ainda inexistentes, dependendo das circunstâncias.

Quanto à relação entre liderança e idade, por exemplo, Bass (1990) cita cinco estudos onde se constatou que os líderes eram pessoas mais jovens que seus seguidores, nove estudos evidenciando que os líderes eram pessoas mais velhas que seus seguidores e um estudo onde se verificou que líderes e seguidores não

poderiam ser diferenciados segundo a variável idade, ou seja, não apresentou correlação entre essas variáveis. Líderes de atletismo ou estudantis apresentaram idade próxima à idade média do grupo, enquanto líderes políticos apresentaram idade tanto acima como abaixo da média do grupo que lideravam. Percebe-se que os resultados variaram de acordo com a situação ou contingências pelo que, neste caso, atribuiu-se a variação ao tipo de grupo liderado.

Em relação à extroversão-introversão, cinco estudos apontados por Bass (1990) descreveram os líderes como pessoas mais extrovertidas, contra três estudos nos quais os líderes foram considerados mais introvertidos. Em quatro estudos não foram observadas diferenças. Diante desta diversidade de resultados, parece no mínimo arriscado buscar descrever um líder segundo algum padrão de uniformidade em termos de introversão-extroversão, bem como segundo qualquer “conjunto mágico” de traços de personalidade.

Yukl e Van Fleet (1992), por outro lado, fazem referência a alguns estudos onde traços individuais como alto nível de energia, tolerância ao stress, integridade, maturidade emocional e auto-confiança encontram-se positivamente associados à efetividade e ao avanço gerencial, contrariando as evidências de pesquisas anteriores. Líderes com elevada maturidade emocional e integridade, por exemplo, são mais propensos a manterem relacionamentos de cooperação com seus subordinados, pares e superiores. A autoconfiança, por sua vez, torna um líder mais persistente em relação à busca de objetivos, mesmo os mais difíceis. Sem elevada auto-confiança, uma pessoa torna-se também menos propensa a fazer tentativas de influência e qualquer esforço neste sentido torna-se menos provável de ser bem-sucedido. Juntamente com a auto-confiança, outras habilidades e características como fluência verbal, iniciativa, persistência e

ambição também se mostraram positivamente associadas à liderança na maioria dos estudos (Bass, 1990). Em House e Aditya (1997) também é possível encontrar relatos de estudos nos quais os traços estavam associados à efetividade do líder, com correlações próximas de 0,50, consideradas de magnitude significativas por aqueles estudiosos.

No entanto, mesmo diante de evidências aparentemente promissoras, os resultados obtidos em estudos que investigavam as relações entre traços de personalidade e efetividade em liderança foram, em sua grande maioria, inconsistentes e decepcionantes, visto que não suportaram a premissa básica da proposta de que o líder deveria possuir um conjunto particular de qualidades para ser bem-sucedido (Bass, 1990; Yukl & Van Fleet, 1992; House & Aditya, 1997).

House e Aditya (1997) atribuem o insucesso da abordagem dos traços de liderança ao limitado número de teorias de personalidade consubstanciadas empiricamente que pudessem orientar pesquisadores interessados na busca por traços de liderança. Os autores argumentam ainda, que a escassez destas teorias contribuiu para que os estudos existentes até então, fossem raramente replicados, ocasionando questionamentos sobre a validade de seus resultados.

Tal ponto de vista também é compartilhado por Judge, Bono, Ilies e Gerhardt (2002) que consideram a lacuna existente nas teorias de personalidade, associada à escassez de instrumentos de medidas válidos, um dos maiores obstáculos às pesquisas iniciais que procuravam relacionar personalidade e liderança, o que gerou uma miríade de traços sendo investigados sob diferentes rótulos. Assim, mesmo quando traços em comum eram investigados em dois ou mais estudos, sua operacionalização variava amplamente, limitando ou até mesmo inviabilizando a comparação de resultados sobre os traços relatados.

Segundo os autores, determinação e persistência, por exemplo, são indicadores de um mesmo construto – conscienciosidade – embora sejam estudados separadamente. Similarmente, ajuste e auto-confiança são indicadores de estabilidade emocional, mas não são estudados como tal, e sim, como aspectos distintos de um mesmo construto.

Para Hughes, Ginnet e Curphy (citado em Judge *et al.*, 2002), o dilema da rotulação tornou quase impossível encontrar correlações entre personalidade e liderança, mesmo quando elas realmente existiam. O que se percebe, é que existia pouco ou nenhum consenso em torno da questão da operacionalização de traços, que variava amplamente entre os pesquisadores.

Além da questão da rotulação, a segunda – e provavelmente mais preocupante – limitação da teoria dos traços residiu no fato de desconsiderar os elementos do contexto como fator de influência na relação entre traços e liderança. Nas palavras de House e Aditya (1997), a grande lacuna nesta abordagem deve-se ao fato de que “nem as demandas situacionais específicas do líder ou grau de expressão comportamental das inclinações de personalidade permitido pela situação foram considerados” (p.411).

Em estudo realizado com líderes militares, Jenkins (1947) constatou que embora esses líderes se diferenciassem dos seguidores apresentando escores acima da média do grupo em algumas habilidades, existia discordância sobre quais habilidades os caracterizariam. Para o autor esse tipo de liderança se aplicava especificamente ao contexto militar, não podendo ser generalizado para outras situações. Stogdill (citado em Bass, 1990) compartilha dessa idéia ao afirmar que os traços necessários aos líderes variavam de acordo com a situação. Yukl e Van Fleet (1992), em concordância, ressaltaram que qualquer efeito dos traços na

liderança dependerá da situação. Dorfman (1996) assim como Conger e Kanungo (1987) também fizeram parte do corpo de teóricos que consideraram o paradigma de traços como obsoleto e extremamente simplista para abordar um fenômeno tão complexo como a liderança, uma vez que não abrange a situação ou as características dos seguidores.

Sendo assim, as diferenças encontradas entre alguns traços de líderes e não-líderes apenas sugeriam o tipo de pessoa mais propensa a ocupar posições de liderança em determinadas situações, sendo impossível assegurar, com base em tais constatações, qual o tipo de pessoa poderia ser um líder bem-sucedido.

Conforme enfatizado por Bass (1990), “as qualidades, características e habilidades necessárias em um líder são determinadas, em grande parte, pelas demandas da situação na qual ele ou ela atua como um líder” (p.75). O autor prossegue afirmando que, mais difícil que identificar líderes é fazer com que sejam capazes de liderar em diferentes situações. Face ao exposto, depreende-se que uma análise adequada do processo de liderança deva abranger tanto as características dos líderes quanto as demandas da situação.

Ressalta-se, entretanto, que um dos mais proeminentes investigadores do tema, Stogdill (citado em Bass, 1990), defendeu que não se deve abandonar a teoria dos traços e sim, aprimorá-la, considerando o aspecto interacional entre os traços individuais e as demandas situacionais enfrentadas pelos líderes. Neste sentido, surgiram, a partir de 1970, novos estudos empíricos que buscavam clarificar algumas questões teóricas, numa tentativa de reerguer a teoria dos traços.

Mischel (citado em House & Aditya, 1997), por exemplo, sugeriu que a “força” da situação influencia na forma como os membros de uma organização expressam comportamentalmente suas tendências disposicionais. Uma situação é

denominada “fraca” quando suas características permitem a expressão das disposições individuais. Uma situação “forte”, ao contrário, reprime a expressão dessas disposições, sendo caracterizada pela existência de regras de comportamento rígidas, fortes incentivos para comportamentos específicos e claras expectativas concernentes a quais comportamentos serão recompensados e quais serão punidos. Deste modo, em organizações altamente formalizadas e governadas sob normas, regras, políticas, expectativas e procedimentos bem definidos existirão menos oportunidades para os membros dessas organizações expressarem comportamentalmente suas tendências disposicionais. A manifestação comportamental dos traços, portanto, será mais acentuada nas denominadas situações fracas e menos acentuadas nas denominadas situações fortes. Segundo Schneider (citado em House & Aditya, 1997) os traços funcionam como preditores do comportamento característico de um indivíduo em situações específicas e não em todas as situações.

Mais recentemente, dois estudos destacaram-se como responsáveis pela emergência do novo quadro representativo das relações entre traços de personalidade e liderança, contribuindo empiricamente para o avanço desta teoria. O primeiro deles, consiste na meta-análise realizada por Lord, De Vader e Alliger (1986), onde buscou-se investigar a relação entre traços de personalidade e percepção de liderança pelos seguidores. Os seis traços investigados foram inteligência, masculinidade-feminilidade, ajuste, dominância, extroversão-introversão e conservância. No referido estudo, os autores encontraram correlações significativas entre percepção de liderança e inteligência (0,52), masculinidade-feminilidade (0,34) e dominância (0,17), sinalizando uma perspectiva mais otimista para as relações entre traços e liderança. Diante dos

dados encontrados, os autores defendem que “os traços de personalidade estão associados às percepções de liderança em um nível mais elevado e de forma mais consistente do que indicado na literatura popular” (p.407).

Judge *et al.* (2002) conduziram uma proeminente meta-análise que também fortaleceu com novos dados empíricos os estudos de traços, adotando para tanto o modelo de cinco fatores de personalidade como arcabouço teórico para se estimar as relações entre personalidade e liderança. O modelo de cinco fatores, conhecido como *Big-Five*, apresentou múltiplas correlações relativamente importantes com liderança, sugerindo que o mesmo possa ser considerado uma base útil para se investigar os preditores disposicionais de liderança. Extroversão apresentou-se como o mais consistente correlato de liderança (0,31), ou seja, dentre os cinco fatores é o traço mais associado à liderança, seguido por Conscienciosidade (0,28), Neuroticismo (-0,24) e Abertura a Experiência (0,24). Apenas o fator Concordância apresentou uma correlação relativamente fraca com liderança (0,08). Esses resultados apontam suporte para a teoria em questão quando os traços são organizados segundo o modelo de cinco fatores de personalidade.

Kirkpatrick e Locke (1991), também realizaram um estudo que propiciou suporte empírico para a teoria dos traços, no qual se evidenciou que os traços individuais estão relacionados com o surgimento da liderança, no entanto, estão menos consistentemente relacionados com sua efetividade.

Percebe-se, diante do exposto até aqui, que, embora a existência de alguns traços aumente a probabilidade de emergência da liderança em um indivíduo, nenhum traço isoladamente é preditor seguro de sua efetividade. Conforme salientado por House e Aditya (1997), “o efeito dos traços no comportamento e

efetividade do líder é potencializado em grande parte pela relevância desses traços para a situação em que o líder atua” (p.418). Tal ponto de vista também é corroborado por Yukl e Van Fleet (1992) ao afirmarem que alguns traços e habilidades aumentam – mas não garantem – a probabilidade de sucesso em liderança, uma vez que sua importância dependerá da situação. Os autores vão mais além e complementam sua posição sobre as lacunas na teoria de traços, enfatizando que sem analisar o modo como os traços são realmente expressos nos comportamentos dos líderes se torna difícil compreender como afetam critérios de efetividade em liderança como a motivação dos subordinados ou o desempenho do grupo.

As limitações mencionadas levaram os teóricos da época a questionarem a existência de traços universais que estivessem associados à efetividade do líder. Consequentemente desenvolveu-se entre os pesquisadores um claro consenso de que seria inútil buscar por um conjunto de traços que diferenciasse líderes de não-líderes, uma vez que ao serem analisados de forma isolada, não definiam com a eficiência e precisão necessárias o sucesso da liderança (House & Aditya, 1997). Sendo assim, a partir de 1950, o foco das pesquisas transferiu-se dos traços para as ações do líder, resultando em uma nova proposta denominada *comportamental*, que será discutida na seção a seguir.

Abordagem Comportamental

O desencantamento com a teoria dos traços resultou na emergência de um novo período, que iniciou-se em 1950 e perdurou por quase trinta anos, onde o foco dos estudos sobre liderança voltou-se para o comportamento dos líderes, observado tanto em ambiente de laboratório quanto em campo, neste último,

solicitando-se às pessoas que descrevessem comportamentos de indivíduos em posições de autoridade. Posteriormente, essas descrições eram relacionadas a vários critérios de efetividade do líder (House & Aditya, 1997).

Essa abordagem desenvolveu-se a partir do pressuposto de que a motivação, o desempenho e a produtividade dos seguidores decorrem dos modelos de comportamentos apresentados pelo líder. A meta da abordagem comportamental, conforme salientado por Dorfman (1996), “é identificar e mensurar padrões de comportamento e ações relevantes de liderança que elevem a moral e produtividade dos seguidores” (p.273). A premissa básica dessa abordagem consiste, por conseguinte, em examinar diferenças nos padrões de comportamento entre líderes eficazes e ineficazes, buscando-se correlações entre tais comportamentos e critérios de efetividade em liderança. Sendo assim, nota-se que o foco de pesquisa passa a ser então, o comportamento do líder e não mais os seus traços ou atributos pessoais, conforme retratado na abordagem anterior.

Entre os vários estudos realizados dentro da abordagem comportamental, os que contribuíram de forma mais significativa para as pesquisas em liderança são destacados a seguir.

(a) Estudos da Universidade de Ohio – Na década de 50, logo após a Segunda Guerra Mundial, os pesquisadores de Ohio, representados por Fleishman, Harris e Burt (citado em Dorfman, 1996) e Stogdill e Coons (citado em House & Aditya, 1997), buscaram identificar aspectos relevantes do comportamento de líderes, utilizando-se para tanto de questionários nos quais subordinados relatavam suas percepções de liderança. Os autores reuniram 1800 afirmações, a partir das quais desenvolveram o primeiro instrumento de medida de comportamento de líderes, o

Questionário de Descrição do Comportamento do Líder (*Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ*), que dominou o cenário das pesquisas sobre o referido tema por duas décadas subseqüentes. Por meio de sucessivas análises fatoriais, esses teóricos identificaram fatores que representavam duas categorias distintas de comportamento, denominadas “Estrutura de Iniciação” e “Consideração”.

Estrutura de Iniciação refere-se à extensão segundo a qual um líder define e estrutura as atividades do grupo, organizando-as de forma que as metas estabelecidas sejam alcançadas. Nesta dimensão, os comportamentos são orientados para a tarefa e a ênfase recai sobre a estruturação do papel do líder e dos subordinados no alcance de metas, na coordenação de atividades, na designação de tarefas e na avaliação dos resultados.

Segundo Bass (1990), um líder com um alto grau de estrutura de iniciação apresenta grande preocupação com a realização de tarefas, designando detalhadamente o modo como devem ser feitas, com a obtenção de resultados e com a manutenção dos padrões de desempenho estabelecidos. Esse tipo de líder também toma decisões de forma diretiva, sem consultar o grupo e busca canais de comunicação claramente estruturados. Um líder com baixo grau de estrutura de iniciação, ao contrário, hesita na tomada de decisões, faz sugestões apenas quando solicitado e deixa que os membros realizem o trabalho da forma que acreditam ser a melhor.

A segunda categoria de comportamento encontrada pelos estudiosos de Ohio, denominada Consideração, diz respeito à extensão em que o líder demonstra preocupação com o bem estar dos membros do grupo, buscando estabelecer relações de amizade e suporte com os mesmos. Os comportamentos são

orientados para as relações de trabalho, sendo estas caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos e necessidades (Bass, 1990).

De acordo com Mc Gregor (citado em Bass, 1990), um maior senso de confiança nos subordinados, juntamente com uma menor necessidade de controle, encontram-se geralmente associados ao líder orientado para as relações. Hersey e Blanchard, conforme assinala Bass (1990), ainda apontam como comportamentos orientados para as relações a manutenção das relações interpessoais, a abertura dos canais de comunicação e delegar de modo a possibilitar aos subordinados oportunidades de explorarem seu potencial.

Estes estudos demonstraram ainda que os dois fatores identificados não faziam parte de um mesmo contínuo. Sendo assim, um alto escore em uma dimensão não implicava em um baixo escore na outra. Portanto, o estilo de liderança poderia se direcionar tanto na mesma direção, ou seja, um líder poderia apresentar um comportamento de elevada estrutura de iniciação e também de elevada consideração (líder 'alto-alto'), quanto em direções opostas, demonstrando comportamentos de elevada consideração e baixo grau de estrutura de iniciação ou vice-versa.

Em recente meta-análise conduzida por Judge, Piccolo e Ilies (2004), os resultados revelaram que tanto a estrutura de iniciação quanto a consideração influenciam de forma significativa os indicadores de efetividade em liderança. Consideração, no entanto, exibiu correlações mais fortes com satisfação do seguidor (com o emprego e com o líder), enquanto estrutura de iniciação apresentou correlações levemente mais consistentes com o desempenho e efetividade do grupo e da organização. Deste modo, os dados suportaram a

hipótese dos autores de que os subordinados preferem líderes “consideradores”, mas desempenham de forma mais eficaz diante de líderes “estruturadores”. Tais resultados são coerentes com a natureza conceitual dos construtos, na medida em que líderes consideradores mostram-se mais empáticos e conseqüentemente mais preocupados em satisfazer as necessidades dos seguidores e líderes estruturadores, por terem uma orientação voltada para as tarefas, mostram-se mais efetivos no alcance de resultados.

Até o advento das teorias de liderança carismática, no final dos anos 70 (Bass, 1985; Burns, 1978) estas duas dimensões dominaram o cenário das pesquisas de liderança e as teorias posteriores, derivaram, dadas as devidas proporções, desse modelo bidimensional. Para Judge *et al.* (2004), os estilos de liderança transformacional e transacional, por exemplo, seriam, respectivamente, uma evolução das dimensões estrutura inicial e consideração, ainda que existam poucas pesquisas que investiguem as relações entre tais construtos. Também a teoria de liderança Caminho-Meta (Evans, 1996), bastante popular entre os anos 70 e 80, baseia-se na premissa de que fatores situacionais tanto moderam como mediam o efeito da consideração e da estrutura de iniciação na efetividade da liderança.

Judge *et al.* (2004) destacam ainda que embora os dois conceitos devam ser considerados históricos para evolução dos estudos sobre liderança, contribuindo com avanços de extrema relevância inclusive para as pesquisas atuais, eles foram alvos de várias críticas em sua base conceitual e metodológica (Yukl & Van Fleet, 1992; House & Aditya, 1997) e por esse motivo, ficaram desacreditados em relação à sua validade e utilidade para as pesquisas contemporâneas em liderança.

(b) Estudos da Universidade de Michigan – Aproximadamente na mesma época em que se desenvolveram os estudos de Ohio, em Michigan, estudiosos como Kahn e Katz, Bowers e Seashore e Likert, conforme citados nos estudos de Bass (1990), também buscaram identificar características de comportamento que estariam relacionadas à efetividade do líder. Observaram, como em Ohio, duas dimensões distintas de comportamento, a saber: “Orientação para o Empregado” e “Orientação para a Produção”.

Na primeira delas, orientação para o empregado, a ênfase recai sobre as relações interpessoais, caracterizadas por apoio, orientação e facilitação. Líderes orientados para o empregado acentuam o aspecto de relacionamento da sua função. Acreditam que cada empregado é único e se interessam por cada um, aceitando sua individualidade e respeitando suas necessidades pessoais. Por outro lado, na segunda dimensão, denominada orientação para a produção, enfatiza-se a produção, os processos e seus aspectos técnicos. O foco de atenção, portanto, reside na produtividade e na realização de tarefas e não nas pessoas.

Nota-se, que tanto os estudos de Michigan como os realizados em Ohio, evidenciaram que o comportamento dos líderes volta-se para as tarefas e/ou para as relações. Líderes orientados para as tarefas caracterizam-se por sua forte preocupação com as metas do grupo e com os meios para atingi-las, assim como apresentam elevada orientação para a produção. Os propósitos concernentes ao seu papel e comportamento refletem um elevado interesse em completar as tarefas e finalizar o trabalho. Um líder puramente orientado para a tarefa está mais propenso a manter um distanciamento psicológico de seus seguidores e apresentar uma postura mais indiferente em relação aos subordinados.

Líderes orientados para as relações, por sua vez, apresentam elevada preocupação com as pessoas, com a qualidade das interações estabelecidas e com a manutenção do grupo. São mais sensíveis e buscam manter relacionamentos mais próximos e amigáveis com seus seguidores.

De acordo com Bass (1990) embora os instrumentos utilizados na mensuração destes construtos induzam à separação em duas categorias distintas – orientação para a tarefa e orientação para a relação – conceitualmente, os líderes podem apresentar forte preocupação tanto com a tarefa quanto com as relações.

Analogamente, Blake e Mouton (citado em House & Aditya, 1997) defenderam um enfoque de liderança orientado para a integração de ambas as dimensões. Em estudo realizado por Berkowitz (citado em Bass, 1990) os membros de uma tripulação aérea descreveram como ideal o líder que demonstrava comportamentos como manutenção dos padrões de desempenho, coordenação da equipe e perfil acolhedor, caracterizando um comportamento orientado tanto para tarefa quanto para as relações.

Faz-se interessante ressaltar aqui, que também as muitas taxonomias utilizadas para classificar os comportamentos de liderança providenciaram rótulos para termos em comum no intuito de simplificar a comunicação e compreensão desses comportamentos, facilitando, conseqüentemente, a consolidação teoria e o avanço da pesquisa acerca da efetividade em liderança. Neste sentido, os comportamentos dos líderes foram agrupados de acordo com duas categorias independentes: comportamentos **orientados para as tarefas** e comportamentos **orientados para as pessoas** (Yukl & Van Fleet, 1992).

De acordo com Bass (1990), sob o prisma do líder voltado para as tarefas estão os comportamentos autoritários, dominantes, diretivos, autocráticos e

persuasivos. Concernentes ao líder orientado para as pessoas, encontram-se os estilos denominados participativos, democráticos, estimuladores, apoiadores e todos os que dedicam suporte e consideração aos seguidores. Bass ainda propõe uma outra forma de se apresentar essas tipologias, classificando o comportamento do líder segundo a dicotomia autocrático *versus* democrático. O estilo autocrático abrangeria os comportamentos orientados para as tarefas enquanto o estilo democrático, os comportamentos orientados para as relações ou pessoas.

Ambos os estilos apresentam suas vantagens e também suas limitações.

Segundo o autor, líderes orientados para as pessoas são mais propensos a contribuir para o desenvolvimento dos seguidores e conseqüentemente, estabelecem relacionamentos mais maduros com os mesmos. Líderes orientados para a tarefa, por sua vez, podem tornar-se fonte de motivação e desafios aos subordinados. Por outro lado, um líder exclusivamente orientado para a tarefa corre o risco de parecer indiferente e distante, podendo ser acusado de tratar os funcionários como máquinas, comprometendo os níveis de desenvolvimento, motivação e comprometimento dos mesmos. De modo análogo, um líder exclusivamente voltado para as pessoas pode cair em descrédito assemelhando-se a um “amigo de todas as horas”, comprometendo a produtividade e desempenho do grupo. Bass (1990) conclui sabiamente esta questão ao afirmar que “os líderes mais efetivos são os que apresentam ambos [estilos]; os menos efetivos são os que não apresentam nenhum” (p.472).

(c) Grade Gerencial de Blake e Mouton – Em 1964 estes dois autores, aprofundando as pesquisas da universidade de Ohio, desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança “preocupado com as

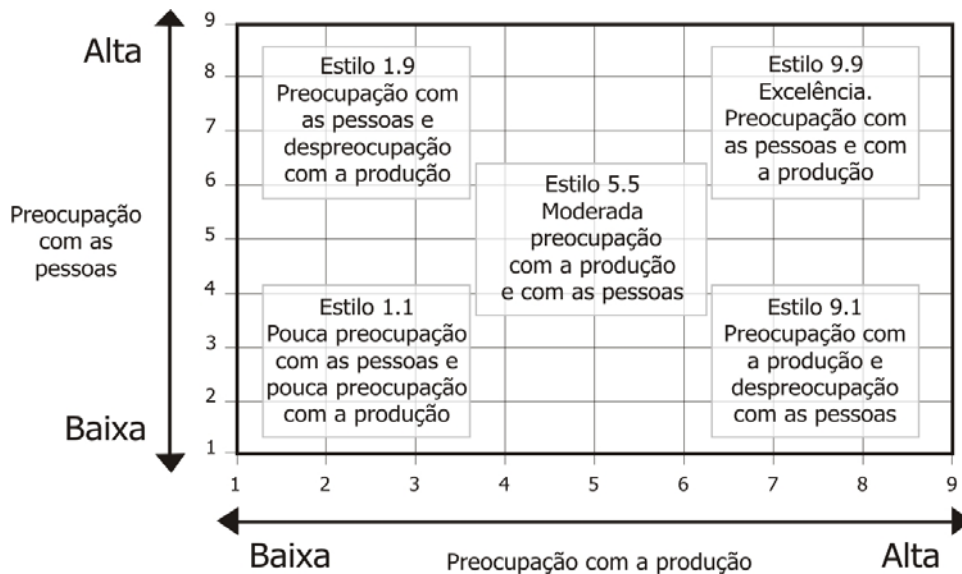
peças” e “preocupado com a produção” resultando no que eles denominaram de grade gerencial. Esses estilos representam essencialmente, as dimensões encontradas tanto nos estudos de Ohio quanto nos estudos de Michigan.

O modelo prescreve a integração da orientação tarefa-pessoas como a melhor forma de se obter uma liderança efetiva. Baseia-se no pressuposto de que a preocupação dos líderes com as pessoas, representada na grade pelo eixo vertical, pode variar numa escala de 1 a 9, assim como a preocupação com a produção, que também pode variar segundo uma escala de 1 a 9 e encontra-se representada no modelo pelo eixo horizontal (Bass, 1990).

Por meio da grade, apresentada na Figura 1, observa-se que as combinações entre a orientação para as pessoas e para a produção resultam em cinco estilos de liderança distintos. Segundo os autores, o estilo ideal seria o 9.9, onde o líder apresenta máximo interesse tanto por tarefas como por pessoas. Neste caso, acreditam que o equilíbrio é alcançado, na medida em que o líder preocupa-se com a estruturação e o acompanhamento da tarefa, sem se descuidar da dimensão relacional, onde o foco reside nas pessoas.

Segundo Bass (1990), a teoria de Blake e Mouton evidencia claramente que o líder que melhor atende as necessidades de seus subordinados e cujo estilo de liderança resulta em um melhor desempenho do grupo é aquele que adota a orientação para a tarefa e para a relação de modo integrado. Observa-se que estas dimensões são equivalentes à estrutura de iniciação e consideração identificadas pelos estudos de Ohio e à orientação para o empregado e orientação para a produção, descritas pelos estudiosos de Michigan.

Figura 1: Grade Gerencial de Blake e Mouton adaptado de Bass (1990).



Este modelo, no entanto, limita-se a propor uma melhor estrutura para a conceituação dos estilos de liderança, não contribuindo com novos dados para a compreensão da efetividade do líder por meio do estilo de comportamento apresentado, uma vez que as evidências não permitem afirmar que o estilo 9.9, considerado ideal pelos autores, seja o mais eficaz em todas as situações.

De um modo geral, conclui-se que as pesquisas conduzidas segundo a abordagem comportamental contribuíram de forma significativa para a evolução do fenômeno da liderança nas organizações. Muitos foram os estudos que buscaram investigar as relações entre o estilo orientado para a tarefa e o estilo orientado para a relação e critérios de efetividade em liderança, como o desempenho dos empregados, a satisfação, a criatividade, o comprometimento com a organização, entre outros. Em seu *Handbook of Leadership*, Bass (1990) sintetiza os resultados de estudos iniciais que investigaram essas relações.

Tomando como foco resultados de pesquisas empíricas, o autor relata como Katz, Maccoby e Morse, por exemplo, conduziram um estudo onde verificaram que grupos expostos ao estilo de liderança voltado para o empregado apresentaram desempenho mais elevado que aqueles supervisionados de forma mais distante e desinteressada. Adicionalmente, Bass destaca o trabalho realizado por Barrow onde demonstrou que um aumento no desempenho dos subordinados leva os líderes a demonstrarem um comportamento de consideração significativamente mais elevado. Contrariamente, quando o desempenho diminui, o líder se torna mais voltado para as tarefas. Riegel salienta que o interesse dos funcionários no sucesso da organização aumenta quando os supervisores dispensam atenção às suas idéias e sentimentos, auxilia-os com suas dificuldades e providencia o treinamento e instruções necessárias, ou seja, emitem comportamentos compatíveis com o estilo orientado para as relações (Bass, 1990).

Estas e outras evidências empíricas identificadas por Bass (1990) o levam a afirmar que a maior parte dos estudos nesta área revelou ainda que a satisfação dos subordinados está positivamente relacionada ao estilo orientado para as relações. Nas palavras de Yukl e Van Fleet (1997), “exceto para o resultado de que a consideração do líder geralmente está positivamente relacionada à satisfação dos subordinados, os resultados das pesquisas comportamentais têm sido contraditórios e inconclusivos nos Estados Unidos” (p. 157). House e Aditya (1997), entretanto, mencionam outros teóricos que argumentam que ainda não existe um modelo de comportamento apresentado pelo líder que esteja consistentemente associado à satisfação dos subordinados ou à efetividade dos líderes.

Mesmo ante a sua contribuição para o desenvolvimento dos estudos sobre liderança, não tardaram as críticas em relação à abordagem comportamental. A validade dos instrumentos utilizados na mensuração dos comportamentos orientados para a tarefa e para as pessoas foi questionada, uma vez que a taxonomia baseada em dois fatores foi considerada muito abstrata para a concepção do comportamento dos líderes. Embora Stogdill (citado em Yukl & Van Fleet, 1992) tenha desenvolvido um instrumento mais complexo e sofisticado, em que eram descritas doze categorias de comportamentos (LBDQ-XII) dos líderes, contra duas categorias representadas no primeiro instrumento, o LBDQ, a maioria dos pesquisadores continuou a adotar os antigos questionários provenientes dos estudos de Ohio.

Assim como ocorreu na abordagem dos traços, a abordagem comportamental também falhou ao desconsiderar as mudanças ocasionadas por fatores da situação, uma vez que o comportamento dos líderes não independe do contexto. Dispensou-se pouca atenção ao papel desempenhado por demandas específicas ao líder, ao contexto no qual se encontram inseridos ou às diferenças disposicionais de líderes e seguidores (House & Aditya, 1997). Sendo assim, concluiu-se que o impacto das contingências situacionais nas correlações entre os estilos de comportamento e os critérios de efetividade em liderança não poderia ser ignorado. Para Yukl e Van Fleet (1992), um líder eficaz deve buscar adequar suas ações às tarefas e às características dos subordinados que as desempenham. Dorfman (1996) enfatiza que, assim como a relevância dos traços varia de acordo com a situação, o líder também deve moldar seu comportamento de acordo com as demandas enfrentadas.

A partir deste ponto, evidenciou-se para os pesquisadores da área que prever a efetividade da liderança seria mais complexo que isolar uns poucos traços ou determinados comportamentos e que a situação deveria ser, invariavelmente, considerada. Tais limitações, que a princípio representaram um obstáculo intransponível para a evolução da abordagem comportamental, levaram os pesquisadores a reorientar o foco de seus estudos. Em uma terceira fase, portanto, o foco das pesquisas sobre liderança recaiu sobre a situação ou contingências, resultando em uma nova abordagem denominada *contingencial*, que será descrita a seguir.

Abordagem Contingencial

Na abordagem contingencial considera-se o modo como fatores situacionais alteram comportamentos particulares do líder bem como os de estilos de liderança. A premissa básica é que nenhum traço, comportamento ou estilo resultam, isoladamente, em liderança efetiva. O aspecto central desta abordagem consiste, portanto, na adequação entre o estilo de liderança e a situação que o líder enfrenta (Dorfman, 1996).

De acordo com Howell, Bowe, Dorfman, Kerr e Podsakoff (1990), líderes devem identificar corretamente as características críticas e comportamentos exigidos em cada situação e então ser suficientemente flexíveis para exibir estes comportamentos. Deste modo, pesquisadores que adotam a abordagem contingencial de liderança caracterizam-se por reconhecerem a função moderadora das variáveis situacionais nas relações entre os atributos e a efetividade do líder (Yukl & Van Fleet, 1992).

Segundo Bass (1990) a importância dos modelos contingenciais reside no fato de explicarem como os estilos de liderança, para serem realmente eficazes, devem variar de acordo com as demandas da situação. Aponta ainda, que para se entender a efetividade do líder, tanto as demandas situacionais quanto os atributos pessoais do líder devem ser considerados.

Dentro da abordagem contingencial, cinco teorias se destacaram: O Modelo Contingencial (Fiedler 1971); a Teoria Caminho-Meta (House, 1971; Evans, 1996); a Teoria da Troca Líder-Membro (Graen, 1976); o Modelo de Decisão Normativa (Vroom & Yetton, 1973) e a Teoria do Ciclo Vital, de Hersey e Blanchard (1982). A seguir, discorre-se brevemente sobre cada uma dessas teorias.

(a) Teoria Contingencial – O modelo contingencial proposto por Fiedler em 1964 foi o primeiro a descrever as relações entre variáveis situacionais, a personalidade e o comportamento do líder, sendo considerado um dos modelos mais amplamente investigados em liderança (Bass, 1990).

Esta teoria se estrutura sobre o pressuposto de que a situação, mais especificamente o seu grau de *favorabilidade*, exerce uma função moderadora nas relações entre estilos de liderança e desempenho do grupo ou organização. Fiedler (1971) denominou *favorabilidade da situação* ou *controle situacional* o grau de controle e influência que o líder pode exercer sobre o grupo. Sendo assim, pode-se prever o desempenho do grupo por meio da interação líder-situação.

Segundo o autor, o estilo ou orientação do líder constitui-se em fator essencial para a efetividade em liderança, sendo necessário, portanto, identificá-lo. Para tanto, desenvolveu o questionário do colega de trabalho menos preferido (LPC-

Least Preferred Co-Worker Scale), por meio do qual buscou mensurar se o estilo era orientado para os relacionamentos ou para as tarefas. Líderes que apresentavam alta pontuação nesta escala (líderes com alto LPC) eram considerados líderes orientados para as relações, enquanto líderes que apresentavam baixa pontuação no LPC, eram líderes orientados para as tarefas.

Nesse modelo, o estilo de liderança é considerado uma característica relativamente estável, ou seja, ou é orientado para o relacionamento ou orientado para a tarefa. Consequentemente, o líder deve ser colocado em uma situação onde seu estilo se mostre mais eficaz, uma vez que, por ser considerado fixo, o líder não consegue alterá-lo para se adequar a uma determinada situação. Deste modo, a efetividade da liderança seria contingente à interação estabelecida entre o estilo de liderança e a favorabilidade ou controle situacional (Liu *et al.*, 2003).

Ressalta-se que a maioria das teorias que abordam a interação pessoa- situação, defendem que os líderes devem se adaptar ou alterar seu estilo para melhor atender às demandas da situação. Percebe-se pelo exposto que o Modelo Contingencial de Fiedler vai de encontro a essa idéia quando propõe que o estilo do líder é uma característica fixa e, portanto, não se altera de acordo com a situação. Este pressuposto não invalida a classificação da referida teoria como contingencial, uma vez que o modelo elaborado por Fiedler estabelece a adequação entre o estilo de liderança e a situação. Sendo assim, para se alcançar a máxima efetividade em liderança do ponto de vista da Teoria Contingencial de Fiedler, ou modifica-se a situação ou substitui-se o líder.

O referido modelo também especifica qual estilo se mostra mais eficaz em cada situação. A efetividade de um ou outro estilo dependerá, portanto, da situação como um todo, isto é, se é favorável, desfavorável ou moderadamente favorável

para o líder. Sendo assim, além de identificar o estilo do líder, é necessário que a situação também seja avaliada. Neste sentido, Fiedler (1971) propõe três dimensões básicas segundo as quais o *grau de favorabilidade* ou *controle situacional* poderá ser avaliado, a saber: (a) relacionamento líder-membro, também denominada atmosfera grupal por Strube e Garcia (1981), que refere-se à extensão em que o líder é aceito, respeitado e depositário da confiança dos membros do grupo; (b) estrutura da tarefa, que refere-se ao grau de estruturação dos procedimentos para a realização das tarefas e (c) poder da posição, que relaciona-se ao grau de influência que o líder tem sobre variáveis de poder, como admitir, demitir, promover, transferir, conceder aumentos, etc.

Identificado o estilo básico do líder e avaliadas as variáveis contingenciais segundo as três dimensões descritas, basta adequar a pessoa à situação, de modo a se obter a máxima efetividade em liderança. Líderes com alto LPC, cujos comportamentos são orientados para as relações, mostram-se mais efetivos em situações denominadas intermediárias, de controle moderado ou moderadamente favorável, como por exemplo, aquela na qual um líder se sente aceito e respeitado pelo grupo (alta atmosfera grupal), define as tarefas com clareza (alta estrutura da tarefa), mas não possui autonomia para contratar ou demitir pessoas no grupo que lidera (baixo poder de posição). Líderes com baixo LPC, por sua vez, cujos comportamentos são orientados para as tarefas, mostram-se mais efetivos em situações extremas, caracterizadas por um grau de controle muito alto ou muito baixo, como por exemplo, baixa atmosfera grupal e baixa estruturação de tarefas, associadas a um baixo poder de posição (Fiedler, 1971).

A dicotomização em “alto” e “baixo” de cada uma dessas três variáveis contingenciais básicas, resulta em oito possíveis combinações ou octantes nas

quais um líder pode se encontrar, oscilando entre situações de alto, moderado e baixo controle, conforme explicitado na Figura 2.

Figura 2: Modelo Contingencial de Fiedler adaptado de Strube e Garcia (1981).

Classificação de Controle Situacional

Variável	Classificação							
	Alta				Baixa			
Atmosfera do Grupo	Alta		Baixa		Alta		Baixa	
Estrutura da Tarefa	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo
Poder da Posição	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Octante Controle Situacional	Alto ←				→ Baixo			

A partir do modelo proposto na Figura 2, Fiedler (1971) evidencia que um líder estimado e aceito, que determina as tarefas de forma clara e exerce poder e controle sobre os membros (octante I) encontra-se em uma situação muito favorável. Ao contrário, um líder desacreditado, com baixa capacidade de solução de problemas e pouco poder de tomada de decisões, encontra-se em uma situação muito desfavorável, sobre a qual exercerá pouquíssimo controle (octante VIII). Os outros octantes (II a VII) encontram-se inseridos entre estes dois extremos. Sendo assim, líderes orientados para a tarefa (baixo LPC) são mais eficazes em situações extremas, como as representadas na Figura 2 pelos octantes I, II, VII e VIII. Por outro lado, líderes com alto LPC, ou seja, aqueles que exibem comportamentos orientados para as relações, são mais eficazes quando enfrentam situações moderadamente favoráveis, como as representadas na Figura 2 pelos octantes III, IV, V e VI.

A teoria contingencial produziu uma grande quantidade de pesquisas de campo e de laboratório que buscaram testar a validade estatística do modelo proposto, suscitando diversas controvérsias. Fiedler (1971) se defendeu afirmando que os

primeiros pesquisadores que tentaram testar seu modelo falharam por não adotar a metodologia originalmente por ele descrita, uma vez que utilizaram diferentes operacionalizações do construto controle situacional e medidas de estilos de liderança não relacionadas ao instrumento por ele desenvolvido, o LPC.

As meta-análises conduzidas por Strube e Garcia (1981) e também por Peters, Hartke e Pohlman (1985), evidenciaram considerável suporte para o modelo na predição da efetividade do grupo. Estes resultados, no entanto, não se aplicaram a todas as situações especificadas pelos oito octantes e se mostraram mais consistentes para os estudos realizados em laboratório que para os estudos de campo. Vechio (1983) se valeu dessas lacunas para questionar a precisão das conclusões do estudo de Strube e Garcia, argumentando que as análises estatísticas utilizadas foram inapropriadas e que feitas as devidas correções metodológicas, a evidência empírica não suportaria o modelo. Teóricos como House e Aditya, (1997) criticaram esta teoria tanto por razões conceituais quanto pela inconsistência empírica de seus achados e ainda por sua incapacidade em produzir variância significativa no desempenho do grupo. Para Yukl e Van Fleet (1992), “o modelo possui graves deficiências conceituais que limitam sua utilidade para a explicação da efetividade em liderança, como o foco em um único traço do líder, ambigüidades sobre o que o LPC realmente mensura e ausência de processos explanatórios” (p.171).

Apesar das críticas à sua teoria contingencial, Fiedler persistiu em sua busca por uma melhor compreensão do fenômeno da liderança ao propor a *Teoria do Recurso Cognitivo* (Fiedler, 1995) que relaciona recursos cognitivos do líder como inteligência, conhecimento e experiência ao desempenho do grupo por meio de

variáveis situacionais como stress interpessoal, suporte oferecido ao grupo e complexidade da tarefa.

Um dos achados mais importantes desta teoria reside na constatação de que em situações de baixo stress, a inteligência encontra-se positivamente associada ao desempenho do grupo e a experiência negativamente associada.

Paradoxalmente, em situações de alto stress, a inteligência está negativamente correlacionada ao desempenho enquanto a experiência está positivamente relacionada. De acordo com a teoria, tais evidências justificam-se pelo fato de que o stress interfere na utilização da inteligência em processos como solução de problemas e tomada de decisões e de que líderes experientes contam principalmente com a experiência para resolver problemas quando se encontram em situações de alto stress. A Teoria do Recurso Cognitivo recebeu considerável suporte empírico evidenciado por diversos estudos realizados tanto em campo quanto em laboratório, contribuindo para responder a questão levantada por muitos teóricos da área sobre a efetividade dos estilos de liderança participativo e diretivo (Fiedler, 1995).

Segundo Fiedler e Garcia (citado em Fiedler, 1995), quando as relações entre líder e subordinados são pobres, a liderança diretiva será o estilo mais eficaz, contanto que o líder detenha elevado controle do comportamento dos seguidores e ainda (a) não esteja sob stress e possa utilizar sua inteligência na totalidade ou (b) esteja sob stress, mas possa contar com a experiência acumulada para tomar decisões e solucionar problemas. Por outro lado, em situações caracterizadas por boas relações entre líderes e subordinados a liderança participativa será mais eficaz quando (a) o stress for baixo e os membros do grupo forem mais inteligentes que o líder, pois este ouvirá o que os seguidores têm a dizer ou (b) o

stress for alto, mas os membros do grupo forem mais experientes que o líder. Em situações nas quais o líder exerce pouco controle sobre o grupo e as relações são pobres, nenhum dos dois estilos será eficaz, pois líderes nem seguidores ouvirão uns aos outros.

A Teoria do Recurso Cognitivo ainda contribuiu para a seleção de líderes e gerenciamento de situações, enfatizando que para se obter um aproveitamento efetivo do indivíduo, deve-se recrutar e selecionar observando-se as habilidades intelectuais, experiência e conhecimento exigidos pelo cargo e também possibilitar aos líderes que trabalhem sob condições que lhe permitam fazer uso efetivo de seus recursos cognitivos (House & Aditya, 1997).

Por ser uma teoria recente, ainda são poucos os estudos realizados no sentido de testar sua validade. No entanto, já existem autores que ressaltam a presença de inconsistências metodológicas e também conceituais nesta teoria, como Yukl e Van Fleet (1992), para quem os processos de intervenção utilizados para explicar as relações moderadoras ainda são superficiais e incompletos. Segundo os autores, a teoria ainda falha pelo fato de não evidenciar as prováveis diferenças que existem entre os líderes no modo como reagem ao stress.

(b) Teoria Caminho-Meta - Desenvolvida por Evans (1996) e House (1971) no início da década de 70, esta teoria surgiu com o intuito de conciliar os achados iniciais relacionados aos comportamentos do líder orientado para a tarefa e para as pessoas, caracterizando-se por especificar classes de variáveis situacionais que irão moderar as relações entre tais estilos e seus efeitos na satisfação e desempenho dos funcionários.

A Teoria Caminho-Meta pressupõe como a função básica do líder ajudar os seguidores a atingirem suas metas, fornecendo-lhes a direção e apoio

necessários para tornar o caminho até essas metas mais fácil e agradável (House & Aditya, 1997). Segundo Bass (1990), ao clarificar as metas, bem como o caminho para atingi-las, o líder motivará os seguidores, despertando nestes um desejo de canalizar seus esforços para a obtenção de um melhor desempenho, aumentando, conseqüentemente, a satisfação com o trabalho. Esta teoria, portanto, encontra-se estruturada sobre o princípio de que o líder, ao apontar o caminho para que as metas sejam mais facilmente alcançadas, estará contribuindo para aumentar a motivação, o desempenho e a satisfação do subordinado. O comportamento do líder que elevará a motivação dos subordinados de forma mais eficaz será determinado por variáveis contingenciais como o grau de estruturação da tarefa, o ambiente organizacional e atributos dos subordinados, como a experiência, suas preferências e capacidades.

House (1971) identificou inicialmente, os estilos de liderança *diretivo* e *apoiador* que correspondem, respectivamente, às dimensões de estrutura de iniciação e consideração identificadas nos estudos de Ohio. Posteriormente, dois outros estilos foram incorporados a essa teoria, o *participativo*, onde o líder costuma consultar os funcionários e ouvir suas idéias antes de tomar uma decisão e o *orientado para a realização*, onde o líder busca estabelecer metas desafiadoras e espera dos subordinados o melhor desempenho possível.

Por seu caráter contingencial, a teoria especifica que o comportamento do líder ou estilo de liderança mais efetivo será contingente às demandas da situação, ou seja, de acordo com esta teoria os comportamentos apresentados pelos líderes são flexíveis, podendo se sobrepor ou se alternarem, contrariamente a proposta do Modelo Contingencial de Fiedler, que parte da premissa de que os estilos não

se alteram e por este motivo o líder deve ser colocado em uma situação onde se mostre mais eficaz.

A idéia-chave desta teoria é a de que o líder deve identificar as necessidades de cada situação, observando-se as variáveis contingenciais relativas à tarefa, ao ambiente e aos subordinados, e então exibir um comportamento que complemente tais necessidades, elevando deste modo, a motivação, a satisfação e o desempenho dos subordinados. O estilo diretivo, por exemplo, está positivamente associado à satisfação quando o nível de estruturação das tarefas é baixo - pois há necessidade que o líder determine aos subordinados o que, como e quando fazer - e negativamente associado a altos níveis de conhecimento e experiência na função, pois neste caso, o comportamento diretivo poderá tornar-se redundante ou mesmo ofensivo. De forma oposta, o estilo apoiador está positivamente associado ao desempenho e satisfação dos subordinados em situações onde o grau de estruturação da tarefa é alto e também em situações caracterizadas por relações formais de autoridade (Bass 1990).

A Teoria Caminho-Meta foi considerada inovadora para a época, uma vez que especificava de forma convincente os múltiplos comportamentos do líder, contrastando com os modelos mais simplistas propostos até então, centrados em visões uni ou bidimensionais dos estilos de liderança e que enfatizavam basicamente o comportamento orientado para a tarefa e orientado para a relação. Numerosos testes empíricos foram realizados no intuito de investigar a validade desta teoria, apontando para resultados contraditórios. Enquanto a meta-análise realizada por Wofford e Liska (citado em House & Aditya, 1997) ofereceu suporte para a Teoria Caminho-Meta, outros resultados evidenciaram limitações metodológicas e conceituais. Segundo Yukl e Van Fleet (1992), houve elevada

confiança em dados provenientes de uma mesma amostra e dificuldades na mensuração dos antecedentes dos processos motivacionais. Algumas premissas ainda estariam baseadas em suposições um tanto quanto questionáveis e as categorias de comportamento abordadas seriam muito amplas. Diante dessas limitações os autores sugerem que a teoria deva ser testada adequadamente. Para teóricos como Evans (1996) e Yukl (2001), a complexidade desta teoria, que especifica quatro comportamentos de líderes, vários moderadores situacionais, cinco variáveis preditoras e duas variáveis dependentes, contribui para que a mesma não seja testada de forma adequada, propiciando o surgimento de inconsistências.

Apesar das limitações e críticas dirigidas a essa proposta teórica, a mesma apresenta-se como bastante promissora, sendo considerada atualmente uma das mais respeitadas em liderança, devido ao caráter inovador de sua proposta bem como por sua complexidade conceitual. Nas palavras de Jermier (1996) “a teoria caminho-meta merece consideração especial por ser um clássico no campo do comportamento organizacional, estimulando os teóricos a pensarem de forma mais sofisticada em relação aos processos de liderança”.

(c) Teoria da Troca Líder-Membro – Proposta por Graen em 1976 (citado em Liden & Maslin, 1998), esta teoria investiga o desenvolvimento e efeito de relações diádicas estabelecidas isoladamente entre superiores e subordinados. Pressupõe que a existência de relacionamentos de alta qualidade caracterizados por um elevado nível de influência e confiança mútua resultará em baixos índices de rotatividade, alto desempenho dos subordinados, comportamentos de civismo, maior satisfação e comprometimento (House & Aditya, 1997).

O foco de interesse desta teoria recairá, portanto, sobre as relações superior-subordinado, concebidas em termos de trocas sociais, onde ambos os membros da díade apresentarão um desempenho mais efetivo em resposta aos relacionamentos de alta qualidade que são gerados. Esses relacionamentos, por sua vez, podem ser influenciados por um conjunto de fatores situacionais e por atributos e características tanto dos líderes como dos seguidores. Embora a teoria não especifique cada um destes fatores, ressalta que o comportamento do subordinado contribui para que o líder demonstre comportamento de apoio, delegue aos subordinados certa autonomia para executar suas tarefas e encoraja a influência mútua (House & Aditya, 1997).

A Teoria da Troca Líder-Membro, sugere ainda que os líderes geralmente não interagem com os subordinados da mesma maneira, adotando diferentes estilos, dependendo das pessoas e das circunstâncias enfrentadas. De acordo com esta teoria, o líder estabelece uma relação especial com um pequeno grupo de subordinados, denominado “grupo de dentro”, ao qual dedica grandes parcelas de confiança, atenção e respeito. Segundo Bass (1990), se por um lado os membros do grupo de dentro recebem maior atenção, mais oportunidades e possivelmente mais *status*, por outro se espera que sejam mais leais, comprometidos e dedicados ao líder do grupo. Os demais membros, ou seja, aqueles que não estão incluídos no primeiro grupo constituem o chamado “grupo de fora”, cujas relações limitam-se às interações formais de autoridade. Os resultados das pesquisas sustentam a pertinência destas afirmações, revelando que o *status* de “grupo de dentro” e “grupo de fora” está relacionado ao desempenho e à satisfação dos empregados. Em outras palavras, observou-se que os diferentes comportamentos que o líder dispensa aos subordinados, resulta em diferentes

níveis de desempenho e satisfação dos mesmos. Sendo assim, há evidências de que os membros do grupo de dentro recebem melhores avaliações de desempenho, são mais satisfeitos com seus superiores e menos propensos a pedir demissão.

A teoria não indica claramente o critério utilizado pelo líder para inclusão dos subordinados em um dos dois grupos, mas sugere que relações mais estreitas parecem estar reservadas aos membros que possuem um maior nível de competência e também àqueles com os quais o líder possui mais afinidades.

Para alguns teóricos (House & Aditya, 1997; Bass, 1990), a maior proximidade de um líder com um pequeno grupo é um processo natural, presente na maioria das organizações, não devendo, por isso, ser compreendido puramente como um favoritismo intencional, discriminação ou viés direcionado aos indivíduos escolhidos ou às minorias. No entanto, faz-se necessário que gerentes, supervisores e especialistas em administração de recursos humanos atentem para tal fato e busquem estratégias para minimizar os possíveis vieses que possam ser ocasionados pela existência de relações de troca líder-membro de alta qualidade, que acabam por favorecer alguns subordinados no que se refere às avaliações de desempenho e em conseqüentes promoções ou gratificações salariais, sob pena de terem que arcar com disfunções organizacionais e discriminação dirigida aos membros do grupo de fora.

(d) Modelo de Decisão Normativa (Vroom & Yetton, 1973) – Os autores que desenvolveram esta teoria propõem que diferentes situações estimulam diferentes decisões, pelo que buscam identificar o processo decisório mais adequado em termos do compartilhamento de poder entre líderes e subordinados, ante a situações específicas. Neste sentido, o estilo de liderança será definido pelo

processo decisório adotado pelo líder, podendo variar de comportamentos mais autocráticos, nos quais o líder toma a decisão sozinho, sem que haja consulta dos subordinados, até comportamentos mais participativos, nos quais há um compartilhamento do processo decisórios com os subordinados.

O ponto central deste modelo consiste, portanto, em definir a extensão desta participação e em quais situações o líder deve estimular seus subordinados para que exerçam influência no processo decisório. Para que o fenômeno da participação se concretize, no entanto, não basta que o líder crie oportunidades para que os liderados exerçam influência. Necessário se faz, também, que os liderados se mostrem dispostos a participar do processo decisório (Nogueira, 2001).

Vroom e Yetton (1973) ressaltam, entretanto, que a maneira pela qual um indivíduo responde participativamente às várias situações dependerá da situação como um todo e não, unicamente do estilo de liderança adotado. Portanto, segundo os autores, líderes efetivos seriam aqueles que ajustam procedimentos de decisão a diferentes situações, de modo a refletir a estrutura da tarefa.

Torres (1999), ao analisar a preferência pelos estilos de liderança propostos neste modelo, constatou a sua alta susceptibilidade aos valores culturais. De acordo com o autor, em culturas coletivistas e caracterizadas por elevada distância de poder, como o Brasil, os estilos de liderança autocráticos são esperados, ao passo que entre os norte-americanos, os estilos de liderança mais participativos são preferidos. Essa diferença pode ser atribuída, segundo Torres, aos próprios valores culturais adotados por cada grupo (coletivistas e individualistas, para brasileiros e norte-americanos, respectivamente).

(e) Teoria do Ciclo Vital, de Hersey e Blanchard (1982) – esta teoria se baseia na interação entre os seguintes fatores principais; *estilo diretivo*, onde os comportamentos do líder estão orientados para as tarefas, *estilo sócio-emocional*, que se refere aos comportamentos orientados para as relações e *maturidade* do seguidor para desempenhar tarefas. De acordo com a teoria, a maturidade dos empregados é um moderador fundamental das relações entre o estilo do líder e a efetividade. Sendo assim, os teóricos desta abordagem defendem que o estilo de liderança utilizado dependerá da combinação entre as características da situação e o *nível de maturidade* dos seguidores, definido por House e Aditya (1997) como o “grau de disposição e entusiasmo apresentados pelos seguidores para enfrentar as tarefas do grupo” (p.423).

De acordo com Vecchio e Boatwright (2002), o nível máximo de efetividade alcançada pelo líder estará sujeito às mudanças relacionadas à maturidade dos subordinados. No estilo diretivo, à medida que o seguidor adquire maturidade, o líder deve mudar seu estilo de alta estruturação de tarefas para baixa estruturação, a fim de alcançar um nível ótimo de eficácia. No estilo sócio-emocional, por sua vez, para ser efetivo, o estilo do líder deve acompanhar um modelo curvilíneo, onde comportamentos de alta consideração são dirigidos aos subordinados com baixo nível de maturidade e comportamentos de baixa consideração são voltados para subordinados que apresentam tanto níveis altos quanto baixos de maturidade. Deste modo, a teoria proposta sugere uma analogia ao relacionamento entre pais e filhos, onde os pais gradualmente renunciam ao controle dos filhos à medida que estes amadurecem.

Embora o reduzido número de estudos empíricos testando esta teoria tenha levado os teóricos da área a questionarem a sua validade, uma vez que os

mesmos evidenciaram fraco suporte ou quando muito, parcial, o modelo de Hersey e Blanchard alcançou um elevado nível de validade aparente, transformando-se em programa de treinamento comercial amplamente utilizado (House & Aditya, 1997).

Estudiosos que criticaram esta proposta apontam para a ambigüidade de construtos e lacunas na explicação de processos explanatórios como as principais fraquezas conceituais. Yukl e Van Fleet (1992), por exemplo, ressaltam que a definição de maturidade é ambígua, diversas variáveis situacionais relevantes são ignoradas e a teoria ainda falha em fornecer uma explicação coerente para a correlação hipotetizada entre comportamento do líder e efetividade em diferentes situações.

De modo geral, as descobertas propiciadas pelo enfoque contingencial a respeito da natureza da efetividade em liderança são consideradas relevantes. Ao investigar as variáveis situacionais relacionadas a esse processo, sem desconsiderar os diferentes tipos e comportamentos de líderes, as teorias contingenciais preenchem algumas lacunas das teorias precedentes, uma vez que as mesmas não consideravam os elementos do contexto como variáveis moderadoras da relação entre os estilos de liderança e os critérios de efetividade comumente empregados, como a satisfação e o desempenho dos seguidores.

Líderes verdadeiramente efetivos passam a ser concebidos agora como aqueles que sabem quando empregar cada estilo, mostrando-se capazes de identificar as demandas da situação e selecionar formas adequadas de enfrentá-las, devendo ainda apresentar as habilidades necessárias para implementar suas escolhas.

Diante de tal conceituação, nota-se uma evolução, ainda que tímida, em direção a uma visão mais abrangente e integradora da eficácia em liderança, que acaba por

favorecer o desenvolvimento de teorias mais precisas e consistentes do ponto de vista empírico. Neste sentido, o Modelo Contingencial de Fiedler, por exemplo, possibilitou o desenvolvimento da Teoria do Recurso Cognitivo (Fiedler, 1995) e que desfrutou de considerável suporte empírico.

Mesmo diante dessas contribuições, as teorias contingenciais não foram aclamadas por boa parte dos teóricos da área, na medida em que compartilham fraquezas que acabam por dificultar sua generalização e limitam sua utilidade. Nas palavras de Yukl e Van Fleet (1992):

A maioria das teorias é postulada de modo bastante impreciso e torna-se difícil derivar das mesmas hipóteses testáveis específicas. Além disso, as variáveis-chave são geralmente definidas de forma tão ampla que dificultam sua operacionalização e mensuração. Conseqüentemente, a maioria das pesquisas empíricas oferece apenas um teste indireto ou parcial dessas teorias (p. 173).

Uma outra limitação que se percebe nas teorias contingenciais diz respeito à complexidade dos modelos por elas propostos, que acabam por reduzir sua aplicabilidade no cotidiano das organizações. Gerentes que primam pela praticidade e objetividade podem se sentir compelidos a não adotá-las, posto que deparam-se com um modelo pouco parcimonioso, que não especifica claramente comportamentos acerca da melhor forma de atingir objetivos em situações específicas. Sendo assim, sugere-se o aprimoramento destas teorias também no sentido de torná-las mais práticas e conseqüentemente, mais aplicáveis.

Tais limitações fizeram com que o interesse dos estudiosos da área em relação às teorias contingenciais declinasse significativamente. Assim, novamente o foco das pesquisas foi redirecionado e as teorias emergentes passaram a conceber a liderança sob um novo prisma, considerando-a uma atribuição que as pessoas

fazem a outros indivíduos. A liderança, agora, deixa de ser uma característica do indivíduo e passa a ser uma decorrência da atribuição feita pelos seguidores (Bass, 1990). Propostas teóricas que tomam como base esse princípio são denominadas teorias carismáticas de liderança.

Diferentemente das teorias tradicionais de liderança, que focam os processos racionais, as teorias carismáticas de liderança enfatizam emoções e valores, reconhecendo a importância do comportamento simbólico e do papel do líder em tornar os eventos significativos aos olhos dos seguidores. Logo, essas teorias buscam explicar o modo como um líder influencia seus seguidores a ponto destes fazerem concessões que se assemelhem a auto-sacrifícios, comprometendo-se com objetivos de difícil alcance e realizando muito além do esperado (Yukl, 1999).

Dentro deste enfoque, destacam-se as teorias de liderança *transformacional* e liderança *transacional* sugerida por Burns (1978) e posteriormente desenvolvida e aprimorada por Bass (1985). Tais teorias representam a denominada abordagem carismática, que será discutida a seguir.

Abordagem Carismática

As chamadas teorias carismáticas apresentam-se como uma tendência que emergiu no cenário dos estudos de liderança a partir da segunda metade dos anos 70. De acordo com Judge e Piccolo (2004), as teorias carismáticas se popularizaram de tal forma que uma pesquisa realizada em material publicado no período compreendido entre 1990 e 2003 revelou que existem mais estudos sobre

liderança transformacional e carismática que todas as outras teorias sobre liderança combinadas. Nas palavras de Judge *et al.* (2004) “a teoria da liderança carismática-transformacional constitui-se na mais popular teoria de liderança contemporânea” (p.45).

Tal teoria encontra-se estruturada sobre o conceito-chave *carisma*, definido por Bass (1985) como um processo por meio do qual o líder influencia os seguidores despertando fortes emoções e sentimentos de identificação.

A característica comum às teorias da abordagem carismática reside no fato de que buscam explicar como determinados líderes são capazes de alcançar níveis extraordinários de motivação, admiração, respeito, confiança, dedicação, lealdade e desempenho dos subordinados. De acordo com esta abordagem, os líderes influenciam a auto-estima dos seguidores, estimulam sua motivação e emoções, bem como a identificação com a sua visão, com os valores e com o coletivo, afetando ainda a satisfação e o desempenho dos subordinados (House & Aditya, 1997). Para Dorfman (1996), as teorias da abordagem carismática contribuem para explicar o marcante impacto emocional que líderes de sucesso costumam obter na busca por entusiasmo e comprometimento com a organização, focando na natureza carismática, transformacional e visionária da liderança eficaz. Alguns teóricos consideram esta proposta como um resgate da teoria dos traços de liderança, uma vez que encontra-se centrada nas características do líder, embora esta não seja uma posição unânime entre os pesquisadores da área.

Segundo Meindl (citado em Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997) o surgimento das teorias que estruturam a abordagem carismática, especialmente a teoria transformacional, foi o grande responsável pelo crescente e renovado interesse que muitos teóricos têm dispensado ao tópico liderança. O quadro

promissor originado por estas teorias pode ser atribuído à característica integradora que lhe são peculiares, uma vez que estas teorias congregam as idéias de traços, estilos e contingências. A seguir, discorre-se de forma mais detalhada sobre essas teorias.

- Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Burns (1978) foi o primeiro teórico a identificar os estilos de liderança transacional e transformacional e a propor uma teoria que diferenciasse os dois conceitos, baseando-se para tanto na análise qualitativa da biografia de grandes líderes políticos e ainda em suas observações pessoais. A idéia de liderança transacional e transformacional sugerida por Burns, no entanto, encontrava-se inserida dentro do contexto político da liderança. Assim, credita-se a Bass (1985) e House (1977) o aprimoramento inicial de tais conceitos para que pudessem ser aplicados às pesquisas em liderança, sendo que, a partir de então, diversos pesquisadores demonstraram interesse nessas teorias realizando estudos teóricos e empíricos que contribuíram para a sua consolidação (Bass *et al.*, 2003; Conger & Kanungo, 1987; Howell & Avolio, 1993; Lowe, Kroeck & Sivasubramanian, 1996).

Os princípios teóricos que fundamentam a liderança transacional enfatizam a realização de tarefas, o alcance de metas e o esclarecimento da relação entre desempenho e recompensa, por intermédio de *feedback*, como forma de manter os seguidores motivados. O processo de barganha entre líder e subordinado característico desta abordagem, baseia-se em recompensas que o líder providencia aos subordinados em troca de esforço, desempenho e obediência (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999).

As funções do líder transacional envolvem o controle de tarefas, o estabelecimento e gerenciamento de metas organizacionais e o monitoramento

das recompensas dirigidas aos membros, ou seja, administram operações importantes do cotidiano organizacional. Responsabilizam-se ainda por explicitar aos subordinados as recompensas e punições contingentes ao desempenho, especificando os benefícios que o indivíduo poderá obter em troca de bom desempenho (Bass, 1990).

Os teóricos Liu *et al.* (2003) defendem que este estilo de liderança esteja estreitamente relacionado aos comportamentos de estrutura inicial articulados pelos estudiosos de Ohio, posição também compartilhada por Judge *et al.* (2004), que descrevem a liderança transacional e transformacional, respectivamente, como uma evolução das dimensões estrutura de iniciação e consideração identificadas em Ohio. Para Bass (1985) o protótipo do líder transacional equipara-se às transações que ocorrem na troca líder-membro, posto que o líder supre as necessidades dos subordinados em troca do desempenho desejado. Yammarino, Spangler e Bass (1993) consideram a liderança transacional compatível com a teoria caminho-meta proposta por Evans (1996), na medida em que líderes transacionais buscam reconhecer as necessidades dos subordinados para então esclarecer que as mesmas serão satisfeitas desde que dispensem esforço suficiente para alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Bass (1990), os líderes transacionais caracterizam-se também por uma maior previsibilidade de ação, demonstrando comportamentos consoantes com sua preferência por manter o *status quo*. Assim, esses líderes procuram evitar riscos, preocupam-se com a pressão do tempo e atuam de acordo com o sistema ou cultura pré-estabelecidos, comportamentos que se mostram mais efetivos em organizações estáveis ou durante períodos de estabilidade econômica. Por outro lado, durante períodos de transição, permeados por

instabilidade econômica e incertezas, organizações com líderes exclusivamente transacionais tornam-se menos efetivas, principalmente se as práticas de gerenciamento adotadas forem passivas, ou seja, o líder apresenta uma postura basicamente reativa, intervindo apenas quando os procedimentos não estão sendo cumpridos da forma previamente determinada. Neste caso, se faz necessário a presença de um líder que não detenha uma postura de mera reação às circunstâncias, mas que demonstre habilidade para enfrentar grandes transformações, capacidade adaptativa frente às rápidas mudanças ambientais e ainda que assuma riscos, proponha soluções criativas e valorize a inovação, características atribuídas aos líderes transformacionais (Lowe *et al.*, 1996; Bass *et al.*, 2003).

Para os teóricos desta abordagem, os *líderes transformacionais* também denominados *carismáticos*, *inspiradores* ou *visionários* (Bass *et al.*, 2003; Conger & Kanungo, 1987; Den Hartog *et al.*, 1997; Judge *et al.*, 2004; Pilai *et al.*, 1999; Yammarino *et al.*, 1993) desempenham as mesmas atividades funcionais atribuídas aos líderes transacionais, só que de forma mais carismática e inspiradora. Estes líderes tornam-se depositários da confiança dos seguidores e promovem um alto nível de comprometimento do grupo (Guzzo *et al.*, 1993).

Dorfman (1996) definiu os líderes carismáticos como “visionários que possuem a capacidade de transformar as necessidades e aspirações individuais dos seguidores em necessidades e aspirações de interesse coletivo” (p.297).

Ao investigar comportamentos que expressassem a liderança transformacional, Bass (1990) identificou quatro dimensões constitutivas desse construto, às quais denominou “carisma” ou “influência idealizada”, “motivação inspiradora”, “estimulação intelectual” e “consideração individual”. Um líder carismático exibe

comportamentos dignos de admiração – com os quais os seguidores se identificam – e provê o trabalho de significado e desafios, como forma de motivar e inspirar seus seguidores. Uma liderança transformacional também se caracteriza como intelectualmente estimuladora, na medida em que busca expandir o potencial e habilidades dos seguidores, considerando ainda as necessidades e preocupações dos mesmos, aos quais se dispensa consideração individualizada.

Líderes transformacionais, idealmente procuram perceber as necessidades dos seguidores no intuito de promoverem a transformação de indivíduos, grupos e organizações, ainda que variáveis do contexto influenciem a possibilidade de ocorrência ou não desta transformação. Segundo Burns (1978), os líderes transformacionais estabelecem vínculos tão fortes com seus seguidores que acabam por despertar nestes elevados níveis motivacionais e de probidade que não podem ser explicados por meio das tradicionais trocas instrumentais consideradas em teorias precedentes.

O autor esclarece que o ponto de distinção entre os dois estilos reside basicamente nas *trocas* efetuadas entre líderes e seguidores. Líderes transformacionais oferecem aos seus seguidores propósitos mais elevados, traduzidos por valores morais como justiça, liberdade e igualdade, que transcendem as metas de curto prazo e focam em necessidades intrínsecas de ordem maior, a fim de despertar a obediência e maior produtividade dos subordinados. Líderes transacionais, por sua vez, focam-se exclusivamente na troca de recursos, concedendo recompensas aos seguidores mediante a apresentação dos comportamentos desejados. Burns (1978) ainda teoriza que os dois estilos de liderança – transacional e transformacional – devem ser

considerados como extremidades opostas de um mesmo contínuo, ou seja, o líder adota ou o estilo transacional ou o estilo transformacional.

Bass (1985), entretanto, ao elaborar uma versão mais detalhada dessa proposta teórica, modifica o antigo paradigma sugerindo que embora sejam dois processos distintos, as lideranças transformacional e transacional não são mutuamente excludentes, o que permite que um mesmo líder utilize ambos os estilos em diferentes períodos e situações. Esta visão recebeu apoio de vários teóricos, que defendem que os dois estilos são complementares e, portanto, podem ser apresentados pelo mesmo líder concomitantemente (Conger & Kanungo, 1987; Howell & Avolio, 1993; Yammarino *et al.*, 1993). Para Bass, ambos os estilos devem se integrar na busca por metas e objetivos estabelecidos. Sendo assim, os melhores líderes seriam aqueles que apresentassem os dois estilos de forma integrada. O autor complementa esta idéia ao descrever que a liderança transformacional potencializa os efeitos da liderança transacional em relação aos esforços, satisfação e efetividade dos subordinados (Bass, 1990). Tal processo foi descrito como “efeito intensificador” e refere-se à habilidade que líderes transformacionais demonstram em obter de seus seguidores um desempenho além das expectativas, sendo considerado pelo autor uma premissa fundamental para as teorias transacional e transformacional de liderança. Yammarino *et al.* sugerem que “a liderança transacional fornece a base para os níveis de desempenho esperados, enquanto a liderança transformacional estrutura-se sobre esta base resultando em desempenho além das expectativas” (p.83).

Apoiando-se nas idéias apresentadas por Bass (1990), no presente trabalho é defendido que os dois estilos não deixam de estar relacionados e acredita-se na existência de elementos comuns entre eles, pelo que, devem ser considerados

construtos complementares e não independentes. Um líder pode, por exemplo, estar voltado para operações importantes, presentes no dia-a-dia das organizações como, especificar responsabilidades, monitorar o trabalho e gerenciar as recompensas, sem desconsiderar, no entanto, as necessidades dos seguidores ou estimular o desenvolvimento e iniciativa dos mesmos. Assim sendo, corrobora-se com Buckley (citado em Bass, 1990) que resumiu de forma interessante esta questão ao afirmar que o líder ideal é aquele que materializa os desejos dos seguidores e consegue organizar suas ações coerentemente a fim de realizá-los, sem desconsiderar os objetivos organizacionais. E esse líder pode ser tanto transacional como transformacional.

A intercorrelação entre liderança transacional e transformacional é evidenciada em diversos estudos empíricos (Bass *et al.*, 2003; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Den Hartog, 1997; Pillai *et al.*, 1999) que apresentaram um elevado número de correlações consistentemente altas (em torno de 0,70) entre os dois construtos. Em recente meta-análise conduzida por Judge e Piccolo (2004), os autores concluíram que ambos os estilos se encontram tão interrelacionados que se torna difícil separar os efeitos de cada um.

A literatura disponibiliza um sem número de estudos que buscaram testar a validade destas teorias, demonstrando, em sua maioria, que as relações hipotetizadas entre liderança transformacional, liderança transacional e desempenho foram suportadas. Neste sentido, Hater e Bass (1988) foram uns dos primeiros pesquisadores a demonstrar que fatores transformacionais apresentavam correlações mais fortes com a efetividade do líder do que práticas contingentes às recompensas, próprias da liderança transacional.

Posteriormente, Yammarino *et al.* (1993) realizaram um estudo longitudinal com oficiais da marinha americana a fim de testar a validade de um modelo que investigava as relações entre liderança transformacional e desempenho. Os resultados do estudo providenciaram suporte para o modelo proposto, evidenciando que a liderança transformacional está positivamente relacionada ao desempenho tanto de líderes como de seguidores e de forma mais consistente que as associações entre liderança transacional e desempenho. Similarmente, Howell e Avolio (1993) constataram, em estudo longitudinal realizado com gerentes financeiros, que o estilo de liderança transformacional prediz desempenho nas unidades de trabalho de forma efetiva. Geyer e Steyrer (citado em Bass *et al.*, 2003) obtiveram resultado semelhante e especulam que a forte correlação entre liderança transformacional e desempenho possa ser atribuída à cultura mais inspiradora, comprometida e coesa criada por esses líderes.

Tais resultados também se confirmaram em revisão meta-analítica sobre liderança transformacional conduzida por Lowe *et al.* (1996), onde os autores concluíram que carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual – fatores transformacionais – estão positivamente correlacionados à satisfação e desempenho dos subordinados, “suportando a crença de que a liderança transformacional está associada à efetividade na unidade de trabalho” (p.412). De maneira adicional, os autores encontraram que os comportamentos de liderança transacional também se associaram positivamente aos critérios de efetividade adotados, embora apresentando resultados mais fracos e menos consistentes.

Além de se correlacionarem a critérios de efetividade em liderança como desempenho e satisfação, os comportamentos inerentes ao estilo de liderança transformacional também se encontram positivamente associados a variáveis

como civismo organizacional (Pilai *et al.*, 1999), bem-estar dos subordinados (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004), *locus* de controle interno (Howell & Avolio, 1993), gênero (Druskat, 1994) e comprometimento (House & Aditya, 1997).

Como toda grande teoria, as que compõem a abordagem carismática também apresentaram suas limitações, suscitando resultados que nem sempre se confirmaram, sendo considerados, por vezes, controversos. Neste sentido, House e Aditya (1997) destacaram alguns pontos de inconsistências teóricas e metodológicas nestas teorias, como o fato de não oferecerem explicações adequadas ou empiricamente suportadas no tocante aos processos que demonstram teoricamente o modo como o comportamento do líder se relaciona e influencia as respostas afetivas dos seguidores. Ainda segundo os autores, a suposta transformação exercida pelas teorias carismática e visionária em indivíduos, grupos e até em organizações inteiras goza de escasso suporte empírico. Ressaltam os autores que embora seja concebível que os líderes induzam mudanças nos estados psicológicos dos seguidores, influenciando na auto-estima, motivação, preferências e valores dos mesmos, esta influência possui um efeito de curta duração, esvaindo-se à medida que líderes e seguidores se separam.

Outros autores como Yukl e Van Fleet (1992) também apontam algumas questões que merecem ser investigadas de forma mais cuidadosa e que acabam por implicar em lacunas conceituais nessas teorias. Tais questões referem-se, inicialmente, às condições necessárias para a emergência de líderes carismáticos e aos meios pelos quais esses líderes conseguem obter comprometimento dos seguidores em direção a uma nova visão, especialmente em grandes

organizações onde existem visões que competem entre si. Os processos de seleção e desenvolvimento gerencial consistem em outro ponto que, segundo Yukl e Van Fleet deve ser explicitado nas teorias carismáticas, uma vez que não esclarecem como identificar e selecionar indivíduos mais propensos a se tornarem líderes transformacionais ou carismáticos.

Mesmo diante de tais limitações, não se pode negar as contribuições únicas que as teorias carismáticas propiciaram para a compreensão do processo de liderança e para o desenvolvimento de pesquisas na área. Essas contribuições relacionam-se fundamentalmente ao fato de ressaltarem a importância das respostas afetivas dos seguidores para com seus líderes, valorizarem os processos simbólicos e a administração do significado e reconhecerem os processos de liderança como imersos na cultura da organização, moldando-a e sendo moldados por ela (Yukl & Van Fleet, 1992).

A liderança também passa a ser compreendida agora segundo uma nova perspectiva, sendo considerada contingente à condição de traços e situações, envolvendo ainda as transações que se estabelecem entre líderes e liderados. Nas palavras de Yammarino *et al.* (1993), o paradigma transformacional-transacional não tem a intenção de substituir os antigos paradigmas, quais sejam, autocrático-democrático, orientação para a tarefa-orientação para a relação, diretivo-participativo; uma vez que parece estar situado além deles. No entanto, a extensão específica das abordagens mais tradicionais e a natureza exata das relações entre as teorias carismáticas e seus vários antecedentes e conseqüentes demandam a realização de mais pesquisas que clarifiquem estas questões.

Percebe-se que apesar das especificidades inerentes a cada teoria de liderança não se deve encará-las de forma excludente, ao contrário, acredita-se que as

mesmas possam ser entendidas de forma complementar, contribuindo, em diferentes níveis, para a compreensão do processo de liderança bem como para a evolução das pesquisas que visam investigar as variáveis subjacentes à sua efetividade. De acordo com o exposto, o fenômeno da liderança seria, portanto, uma função das características dos líderes, dos comportamentos por eles apresentados, das condições situacionais e também da qualidade das trocas estabelecidas entre líderes e subordinados.

Tendo em vista que a liderança constitui um fenômeno eminentemente social, uma vez que ocorre apenas na presença de agregados sociais, é defensável levantar a hipótese que estabelece relação entre práticas de liderança ajustadas às necessidades coletivas e efetividade no desempenho de tais coletividades, as quais podem apresentar desenhos compatíveis com as equipes de trabalho.

Na literatura revisada, conforme mencionado no início deste capítulo, já foi possível encontrar estudos que correlacionem o processo de liderança e as equipes de trabalho, dada a relevância e pertinência de ambos no contexto organizacional, pelo que em alguns casos, constatou-se que essa relação se dá de forma indireta.

No modelo teórico de efetividade de equipes proposto por Guzzo *et al.* (1993), por exemplo, a liderança é apresentada como variável de um conjunto denominado *fatores externos ao grupo*, composto ainda pelos recursos, sistemas de metas e recompensas. Os resultados encontrados indicam que o impacto final do líder na efetividade da equipe é em parte mediado pelo impacto do líder na potência do grupo. Os autores definem potência como a crença compartilhada coletivamente pelos membros de que o grupo é capaz e a consideram como uma função do desenho da equipe (e.g. interdependência de tarefas), dos processos (e.g.

liderança) e do contexto (e.g. condições de trabalho). Sendo assim, quando uma tarefa é desenhada de modo a propiciar uma alta interdependência entre os membros da equipe e associado a esta condição existe uma liderança que encoraja os membros a trabalharem juntos, espera-se um aumento na potência do grupo. Cabe destacar ao leitor que este e outros modelos teóricos da efetividade das equipes de trabalho serão discutidos de forma mais detalhada no Capítulo 3.

Zaccaro, Blair, Peterson e Zazanis (citado em Bass *et al.*, 2003) sugerem que ações de liderança voltadas para desenvolver no subordinado a crença na sua competência são determinantes da eficácia coletiva e desempenho do grupo. Tal suposição permite concluir que a liderança transformacional-carismática, na medida em que transforma o auto-conceito dos seguidores e promove identificação com a missão e com as metas do líder e da organização, exercerá um efeito positivo nos membros da equipe, acentuando o senso de comprometimento, coesividade, desempenho e potência do grupo.

Bass *et al.* (2003) realizaram um estudo com líderes de pelotão e sargentos do exército americano, no qual buscaram investigar como a liderança transacional e transformacional se correlacionavam com a potência e a coesão da equipe, examinando ainda como cada estilo poderia prever o desempenho de equipes que operam sob situações desafiadoras e permeadas por incertezas.

Constataram que ambos os estilos de liderança estavam igualmente correlacionados de forma positiva com a potência, coesão e desempenho grupal, contrariando as pesquisas anteriores bem como o pressuposto dos autores, que hipotetizaram que a liderança transacional apresentaria um menor poder preditivo quando comparada à liderança transformacional.

De acordo com Van Vianen e De Dreu (2001) processos e desempenhos subjacentes às equipes de trabalho são afetados tanto por fatores estruturais (como o desenho, por exemplo) quanto por fatores dinâmicos das mesmas, como o contexto de trabalho e o comportamento dos líderes. Assim, a liderança, mais especificamente o estilo de liderança ao qual os membros das equipes estão expostos, parece ser uma variável do contexto que afeta de forma indireta tanto o desempenho quanto a efetividade das equipes (Guzzo *et al.*, 1993).

Ainda que a efetividade das equipes de trabalho seja influenciada por diversas variáveis, alguns autores destacam a relação entre o comportamento do líder e o desempenho da equipe como um fator a ser considerado. De acordo com Trent (2004), líderes de equipes impactam positiva ou negativamente nos esforços do grupo, na coesão, na seleção de objetivos, nas normas de desempenho e no alcance de metas. Allen (1996) também ressalta o papel do líder como eliciador de reações ou atitudes afetivas positivas dos membros em relação ao grupo. Assim, dentre as muitas variáveis que afetam a efetividade, a influência exercida pelo líder se mostra especialmente importante, uma vez que se relaciona a elementos vitais para o desempenho da equipe.

A partir dessas evidências e no intuito de melhor compreender o funcionamento das equipes de trabalho, a presente pesquisa visa investigar o efeito dos estilos de liderança e ainda dos valores dos indivíduos, na satisfação e no comprometimento dos membros com a sua equipe.

Os estilos de liderança considerados neste estudo são o estilo *orientado para as tarefas*, e o estilo *orientado para as relações*. Ressalta-se que a existência de inúmeras taxonomias concernentes aos estilos de liderança exibidos pelo líder, não impede que os mesmos sejam agrupados segundo essas duas categorias

principais. Embora alguns autores critiquem a utilização do modelo bidimensional de comportamentos do líder, considerando-os limitantes e até mesmo ultrapassados, a razão de escolha destas duas abordagens deve-se às evidências de trabalhos significativos na literatura especializada que apontam para a referida tipologia como a mais adequada segundo critérios teóricos e empíricos para se apreender o referido construto (Evans, 1996; Fleishman, 1995; Judge *et al.*, 2004).

Observou-se ainda que embora os estilos identificados por grande parte das teorias se apresentem sob diferentes terminologias, os mesmos são equivalentes, podendo, portanto, ser agrupados da forma que se propõe: comportamentos **orientados para as tarefas** e comportamentos **orientados para as relações**. Na primeira dimensão, encontram-se os estilos *transacional* (Bass, 1990), *estrutura de iniciação*, identificada pelos teóricos de Ohio, *orientação para a produção*, de Michigan, *a preocupação com a produção*, de Blake e Mouton e o *estilo diretivo*, de Fiedler (1971). De forma análoga, os estilos que se agrupam sob a segunda dimensão, orientação para as relações, são a liderança *transformacional*, *estrutura de consideração*, *orientação para as pessoas*, *preocupação com as pessoas* e o *estilo apoiador*, propostos pelos autores acima descritos, respectivamente.

De acordo com Den Hartog *et al.* (1997), embora as terminologias utilizadas por esses autores sejam diferentes, parecem existir mais similaridades que diferenças entre as rotulações utilizadas para descrever o comportamento dos líderes. Sendo assim, defende-se que as dimensões propostas ainda apresentam-se como a perspectiva mais tradicional de se apreender os estilos de liderança.

Uma vez apresentada a revisão sobre o processo de liderança, que se constitui em uma das variáveis preditoras da presente pesquisa, no capítulo seguinte, o leitor

encontrará a literatura que trata dos valores do indivíduo, que se constituem no segundo conjunto de variáveis preditoras deste estudo.

II- VALORES

Valores e Cultura

A cultura tem sido um tema amplamente investigado, em especial, após o início dos descobrimentos marítimos, onde um novo mundo foi desvelado e a sociedade “civilizada” se viu diante de novas formas de organizações humanas e, conseqüentemente, de modelos diferenciados de sentimento, pensamento e ação (Nogueira, 2001).

Ao longo desses anos, diversas vertentes de pensamento formularam diferentes definições para o termo e a despeito dos esforços dos estudiosos para convergirem no sentido de um conceito único e representativo, ainda não se chegou a um consenso. Nas ciências sociais, os antropólogos propuseram os primeiros conceitos de cultura, que enfocavam os significados dos costumes de diferentes sociedades. Nesse sentido, Kluckhohn (citado em Hofstede, 1980) propõe em sua obra “O estudo da cultura”, publicada em 1950, uma definição considerada como a mais conciliadora dentre aquelas existentes na Antropologia Cultural. Assim:

Cultura consiste em modos padronizados de pensar, sentir e reagir, adquiridos e transmitidos principalmente por meio de símbolos, constituindo as realizações que distinguem grupos humanos, incluindo suas representações em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste em idéias tradicionais [isto é, derivadas e selecionadas historicamente] e especialmente, dos valores a ela vinculados (p.21).

Em Psicologia, Triandis (1994) menciona uma analogia bastante utilizada entre os pesquisadores da área que afirma que a “cultura é para a sociedade o que a memória é para o indivíduo” (p.110), na medida em que constitui-se de tradições

transmitidas às novas gerações que indicam o que já funcionou anteriormente e auxiliam na escolha de comportamentos apropriados para o presente. Após extensa análise de diversas definições sobre o termo, o autor identificou algumas características comuns a elas, a saber: (1) a cultura surge de interações adaptativas; (2) constitui-se de elementos compartilhados; e (3) é transmitida no decorrer do tempo entre as gerações. Triandis, então, definiu a cultura como “a parte do ambiente produzida pelo homem, composta tanto por elementos objetivos, como ferramentas, estradas e cidades, como por elementos subjetivos, como categorias, associações, crenças, atitudes, normas, papéis e valores” (p.111). O autor afirma ainda que a complexidade cultural gera estilos de vida distintos, confrontando o indivíduo com normas e visões de mundo conflituosas. Posto desta forma, a cultura é considerada como variável preditora de disposições individuais, na medida em que variações do comportamento humano podem ser interpretadas a partir de diferenças culturais.

Contribuições para o avanço deste campo do conhecimento também têm sido oferecidas por Hofstede (1980). Segundo o autor, cultura se refere a uma “programação coletiva da mente que distingue membros de um grupo humano de outro” (p.21). Ao associar a expressão “programação mental” ao conceito de cultura, numa alusão metafórica aos programas de computador, o autor sugere que grupos específicos compartilham padrões de programação mental que os diferenciam de outros grupos. Grande parte dessa programação, por sua vez, dá-se por meio da transmissão de valores.

A definição de cultura proposta por Hofstede (1980) referencia o *sistema de valores*, um dos construtos-chave que o autor utiliza para descrever os programas mentais que sustentam sua teoria e também considerado por ele como o núcleo

central da cultura. Posto de outra forma, essa definição permite, como destacado pelo próprio autor, a operacionalização e mensuração do conceito cultura.

Como o conceito de cultura mostra-se extremamente abrangente para que possa ser utilizado cientificamente, pesquisadores interessados em relacionar cultura a fenômenos psicológicos, defendem que a operacionalização do conceito associada a uma análise rigorosa do mesmo é uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento e compreensão do modo como a cultura afeta o comportamento organizacional.

Por este motivo, Hofstede (1980), por exemplo, pontifica que só é possível avaliar a cultura de forma indireta, ou seja, por meio dos seus componentes, sejam eles visíveis ao observador externo como os símbolos, os heróis e os rituais ou não diretamente perceptíveis, como os valores, deduzidos pela observação e análise do modo pelo qual as pessoas reagem diante de determinadas situações.

A fim de se obter maior precisão do conceito de cultura, Whiting (citado em Smith & Bond, 1999) também sugere uma análise realizada por meio de construtos relacionados ao comportamento, como valores, motivações, crenças, entre outros, que deverão ser quantificados e mensurados de modo a apreender as várias bases culturais de cada respondente. Triandis (1994) reforça tal ponto de vista ao argumentar que a amplitude do conceito ocasiona várias formas de se analisar a cultura, destacando-se entre elas o estudo dos valores sociais. Também Savig e Schwartz (1995) assinalam que a cultura nacional influencia o comportamento dos membros das organizações por meio do impacto que exerce nas crenças, normas e valores dos indivíduos.

Diante do exposto até aqui, parece haver um consenso entre os estudiosos da área pelo menos no que tange ao fato dos valores consistirem em um construto a

partir do qual é possível compreender como a cultura influencia no comportamento dos indivíduos. Como bem assinalam Schwartz e Ros (1995), os valores culturais especificam normas compartilhadas que definem quais os comportamentos apropriados nas diversas situações, além de servirem para justificar o motivo daquela escolha.

A metáfora da programação mental (Hofstede, 1980), também explica o impacto dos valores culturais sobre o comportamento. Considerando-se que cada indivíduo traz consigo a parte da programação mental recebida durante sua existência pela transmissão de valores e que esta programação mostra-se relativamente estável, a mesma faz com que um indivíduo apresente padrões de comportamentos anteriormente aprendidos para responder a situações específicas. Tal processo se mostra similar ao modo como os programas de computador operam e emitem respostas padronizadas mediante comandos específicos (Tamayo & Porto, 2005).

Ainda a psicologia transcultural oferece sua parcela de contribuição na busca por formas mais adequadas de se operacionalizar o conceito de cultura, posto que sua meta principal consiste na identificação de dimensões de variação cultural. De acordo com Triandis, Bontempo, Villareal, Asai e Lucca (1988), “Se quisermos entender o modo como a cultura se relaciona aos fenômenos psicológicos, devemos analisá-la por meio da determinação de dimensões de variação cultural” (p.323). Torres e Pérez-Nebra (2005) definem as dimensões culturais de valores como contínuos em relação aos quais as culturas variam e podem ser classificadas. A identificação de dimensões culturais confiáveis contribui para a criação de uma estrutura terminológica capaz de integrar diversos dados empíricos sobre comportamentos e oferece base para a formulação de hipóteses (Smith, Dugan & Trompenaars, 1996).

Na seção seguinte, apresenta-se uma breve revisão das dimensões de valores pelas quais as *culturas* variam e podem ser classificadas, com especial destaque para uma das dimensões de valor identificadas por Hofstede (1980), o Individualismo-Coletivismo (IC). A razão pela qual essa dimensão será enfatizada se deve ao fato da mesma oferecer o arcabouço conceitual do qual emergem os construtos **idiocentrismo** e **alocentrismo**, que por sua vez, traduzem as dimensões de valor por meio das quais *os indivíduos* variam e constituem-se como uma das variáveis independentes investigadas nesta pesquisa.

Dimensões Culturais dos Valores

Os estudos que se destinam a investigar as diferenças existentes entre as culturas, nomeados transculturais, podem ser classificados segundo duas abordagens principais. A primeira delas, denominada abordagem **eco-cultural**, baseia-se no ambiente físico e no contexto sócio-político nos quais as nações encontram-se inseridas para caracterizá-las, utilizando-se, para tanto, de *indicadores ambientais* como, por exemplo, umidade, temperatura, reservas de água e condições do solo e *Índices de desenvolvimento econômico* como nível de urbanização, produto interno bruto, expectativa de vida, entre outros. A segunda abordagem considera as variações inerentes aos **valores dos indivíduos** como a base para se investigar as culturas e constitui-se como o arcabouço teórico mais frequentemente utilizado nas pesquisas transculturais (Smith & Bond, 1999).

A carência de sustento teórico e empírico observada na abordagem eco-cultural, embora não tenha impedido que alguns autores, a fim de aprimorar essa proposta, continuassem a explorar o impacto de fatores ambientais e sócio-políticos no comportamento social, levou a maior parte dos pesquisadores a apostar em estudos

que caracterizassem as culturas tomando por base variáveis mais diretamente relacionadas aos processos sociais e organizacionais. Sendo assim, tais pesquisas passaram a focar as diferenças nos **valores das pessoas** como a direção mais promissora para se caracterizar as culturas.

O estudo dos valores tem atraído pesquisadores das mais variadas áreas do conhecimento que sob diferentes perspectivas, procuram compreender e explicar os determinantes diretos e indiretos do comportamento humano. Rokeach (1973), um dos precursores dos estudos sobre o tema, atribui tal fato à característica integradora inerente ao conceito de valor, que permite relacionar interesses aparentemente diversos das ciências sociais em geral e não apenas das ciências que estudam o comportamento humano.

Em sua obra, *The nature of human values*, publicada em 1973, Rokeach apontou para a importância de se investigar o poder preditivo dos valores pessoais em relação ao comportamento humano, partindo do pressuposto de que os valores orientam e guiam a vida das pessoas, sendo, portanto coerentes com seu comportamento. Assim, seria possível prever como um indivíduo se comportaria em determinadas situações por meio do conhecimento de seus valores. Tal premissa proposta por Rokeach abriu novas perspectivas, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento deste campo de estudo, e desde então, vários estudiosos de renome têm se dedicado a investigar o complexo universo dos valores em suas diversas categorias. Ainda assim, determinar a força preditiva dos valores e, mais especificamente, estabelecer a sua relação funcional com o comportamento e com as atitudes tem se constituído em um desafio para os pesquisadores.

Na Psicologia Social, em especial, o interesse pelo estudo dos valores tem se revelado explícito. Nos anos 80 e 90, o foco deste campo de pesquisa esteve

voltado basicamente para o desenvolvimento de teorias transculturais que buscavam investigar a estrutura dos valores, tanto no nível cultural quanto no nível pessoal. Segundo Schwartz (2001), que coordenou pesquisas transculturais considerando ambos os níveis, a diferença entre a estrutura dos valores individuais e culturais está no fato de que a primeira expressa qualidades do indivíduo, ao passo que a segunda reflete formas de organização das relações entre os indivíduos.

De acordo com Ros (2001), os dados provenientes dos estudos transculturais permitem compreender como as sociedades se assemelham ou se diferem no tocante aos seus valores, possibilitando ainda investigar a relação entre esses valores e seus antecedentes e conseqüentes institucionais. Segundo a autora, estudos que abordam ambos os níveis de análise, quais sejam, o nível cultural e o nível pessoal, buscam, portanto, encontrar dimensões de variação cultural comuns, cujo significado seja equivalente, permitindo a comparação entre sociedades e pessoas.

Porto (2005) destaca que “a explicitação do nível de análise é imprescindível para aumentar a clareza, a profundidade e a compreensão das teorias”. Para a autora, uma vez que a sociedade compõe-se por sistemas sociais de múltiplos níveis, como por exemplo, nível individual, organizacional, cultural, institucional, entre outros, os valores podem ser investigados em qualquer um destes níveis. Nota-se, contudo, que a maior parte dos estudos sobre valores enfoca os níveis individual e cultural de análise.

Triandis (1994) utiliza os termos “ecológico” e “psicológico” para se referir aos estudos que adotam como unidade de análise, cultura e indivíduos, respectivamente. O autor enfatiza que tal distinção se faz importante na medida em

que um mesmo estudo replicado em outro nível, por vezes, produz diferentes resultados.

Considerando que os valores pessoais se referem às prioridades axiológicas do indivíduo, devendo ser caracterizados como uma medida de nível individual (Porto, 2005), para efeito deste estudo, onde será investigada a força preditiva da discrepância entre os estilos de liderança preferido e percebido pelos membros e dos valores do indivíduo na efetividade das equipes de trabalho, utilizar-se-á o nível micro ou individual de análise. No entanto, para que se possa compreender as dimensões de valores por meio das quais os indivíduos variam, uma das variáveis independentes adotadas nessa pesquisa, faz-se necessário uma breve apresentação das dimensões de valores por meio das quais as culturas variam.

Rohan (citado em Porto, 2005) entende os valores culturais como sendo aqueles compartilhados por um grupo ou ainda como os valores de líderes ou outros membros significativos do grupo. De acordo com Ros (2001), no *nível cultural*, os valores representam critérios comuns que se demonstram úteis na solução de problemas da coletividade, na medida em que estabelecem crenças compartilhadas que definem o tipo de comportamento mais apropriado nas diversas situações. Os valores culturais seriam, portanto, a análise dos valores ao nível da sociedade.

Uma explicação plausível para a proliferação de numerosos estudos que buscam investigar o impacto dos valores culturais sobre o comportamento humano, talvez esteja no fato deste possuir dois determinantes principais, o biológico e o cultural, sendo este último constituído em grande parte pelos valores.

Dentre as pesquisas relevantes no nível cultural, destacam-se o trabalho pioneiro de Hofstede (1980), que identificou quatro dimensões de valores capazes de diferenciar e caracterizar as culturas, os estudos da Conexão Cultural Chinesa

(1987) e os trabalhos de Schwartz (1999; 2001). Discorre-se sobre esses dois últimos estudos de forma breve, por não se constituírem como bases teóricas sobre as quais o presente trabalho se sustenta, ao passo que as dimensões de valores de Hofstede, que estão relacionadas ao referencial teóricos deste estudo, serão apresentadas a seguir.

No *nível individual* de análise, as teorias sobre valores visam caracterizar as prioridades que orientam as pessoas, as bases motivacionais sobre as quais os valores se sustentam e podem ainda ser utilizadas para explicar diferenças entre os indivíduos. Portanto, as teorias sobre valores desenvolvidas neste nível mostram-se úteis na medida em que estabelecem relações entre as prioridades axiológicas e os comportamentos dos indivíduos (Ros, 2001). Considerando-se o nível individual de análise dos valores, destacam-se os estudos de Schwartz (1992), Triandis (1995) e Triandis *et al.* (1985). Estes últimos propuseram os conceitos de *idiocentrismo* e *alocentrismo* adotados na presente pesquisa como um dos conjuntos de variáveis independentes, e que serão discutidos mais adiante.

As Dimensões Culturais de Valores de Hofstede

Em 1980, Geert Hofstede publicou a obra *Culture's Consequences*, onde buscou investigar dimensões de valores por meio das quais as culturas variavam. A base para este trabalho foram os dados provenientes de 117.000 respondentes, todos funcionários de uma corporação multinacional americana presente em 40 países. No monumental projeto, os questionários foram administrados em duas etapas, sendo a primeira realizada em 1967 e a segunda no período compreendido entre 1971 e 1973 (posteriormente, estendeu-se esta análise para outras 13 nações, contabilizando um total de 53 culturas investigadas). Os itens exploravam

basicamente valores relacionados ao trabalho, investigando a experiência de trabalho dos funcionários, estabilidade, formação de equipes e outras variáveis relacionadas ao contexto organizacional.

A fim de realizar comparações entre os países, Hofstede recorreu ao procedimento estatístico denominado análise fatorial ecológica, onde o número de observações baseia-se no número de culturas. O tamanho da amostra (N) deste estudo passou a ser então, 40 (países), e não mais 117.000 (respondentes). Após análise fatorial dos escores médios de cada uma das 40 nações, o autor identificou quatro dimensões de valores segundo as quais seria possível classificar as culturas dos países investigados e ainda a partir das quais seria possível prever o comportamento organizacional. São elas: **masculinidade-feminilidade, evitação de incertezas, distância de poder e individualismo-coletivismo**. Tais dimensões têm sido sistematicamente utilizadas em pesquisas transculturais e desde então o número de estudos, revisões e discussões abordando essas dimensões tem se multiplicado (Hui & Triandis, 1986; Kirkman & Shapiro, 2001; Smith & Bond, 1999; Smith *et al.*, 1996; Torres, 1999; veja também Triandis *et al.*, 1988). Para Hofstede (1980) as culturas podem ser classificadas segundo as posições que ocupam em cada uma dessas quatro dimensões, que encontram-se apresentadas a seguir em ordem crescente de interesse por parte dos pesquisadores.

A dimensão **masculinidade-feminilidade** se refere ao grau de importância atribuído pelas diferentes culturas à diferenciação de papéis sexuais, que neste caso, encontra-se relacionada à ênfase direcionada aos valores de realização ou aos valores de relacionamento interpessoal. Sociedades ditas “femininas”, onde a diferenciação sexual é mínima, enfatizam a qualidade de vida em detrimento do sucesso profissional, preocupam-se com as relações e mostram-se mais solidárias.

Culturas “masculinas”, ao contrário, exibem um grau elevado de diferenciação sexual e são orientadas para a realização, priorizam altos salários em detrimento da qualidade de vida e valorizam a competição, o sucesso e o desempenho.

A segunda dimensão, **evitação de incertezas**, reflete a ênfase que diferentes sociedades dispensam a comportamentos que lhes assegurem previsibilidade ante acontecimentos futuros, como rituais, regras e normas sociais, ou seja, se refere ao grau de ansiedade dos indivíduos face ao que é incerto ou desconhecido. Em culturas caracterizadas por elevada evitação de incertezas, as pessoas tendem a perceber o inusitado como algo ameaçador, que deve ser evitado e se possível, controlado; logo, as relações pessoais, bem como as organizações, são estruturadas de modo a tornar os acontecimentos claramente previsíveis.

Paradoxalmente, culturas que apresentam baixo escore nesta dimensão encaram o desconhecido como algo inerente à própria vida, demonstrando, por conseguinte, menores níveis de ansiedade diante de acontecimentos inusitados (Hofstede, 1980).

A **distância de poder social** diz respeito ao modo como diferentes culturas lidam com as desigualdades de poder existentes entre seus membros e à extensão em que percebem – e aceitam – essas diferenças. De acordo com Hofstede (1980), em sociedades caracterizadas por elevada distância de poder, as desigualdades entre as pessoas são aceitas e desejáveis e as relações se estabelecem a partir de uma perspectiva de dependência daquele que tem menos poder e relação àquele que tem mais poder. Por outro lado, em sociedades caracterizadas por baixa distância de poder, enfatiza-se a minimização das desigualdades e as relações interpessoais se estabelecem em termos de igualdade e independência.

Ao se analisar a manifestação desta dimensão cultural no âmbito organizacional, percebe-se que as estruturas de algumas das organizações também podem refletir

esta tendência, na medida em que enfatizam a hierarquia e a centralização em maior ou menor grau. Sendo assim, em organizações caracterizadas por elevada distância de poder, indivíduos em posição de chefia esperam obediência e respeito de seus subordinados, ao passo que estes preferem um líder do tipo autocrata-benevolente, que lhes digam tudo o que deve ser feito. Esses achados foram confirmados no estudo realizado por Kirkman e Shapiro (2001), que ao investigarem o impacto exercido pelos valores culturais dos membros na efetividade de equipes auto-gerenciadas, também encontraram que empregados de culturas onde existe uma alta distância de poder sentem-se mais confortáveis quando trabalham em equipes que possuem um líder autoritário, que estabeleça os caminhos a serem tomados pela equipe.

De acordo com Hofstede (1980) em organizações caracterizadas por alta distância de poder, os líderes também são percebidos como menos “consideradores”, isto é, se mostram mais orientados para as tarefas do que para as pessoas.

Por outro lado, as estruturas das organizações caracterizadas por baixa distância de poder social apresentam-se como mais horizontalizadas e a descentralização de poder é comum. Os subordinados esperam ser consultados e elegem a liderança participativa como o estilo ideal. De maneira adicional, os subordinados percebem seus líderes como mais consideradores, ou seja, acreditam que seus superiores demonstram elevada preocupação com as pessoas (Hofstede, 1980).

A fim de ilustrar antecedentes sociais, ambientais e históricos desta dimensão, Hofstede (1980) relata que em culturas caracterizadas por elevada distância de poder, os pais costumam enfatizar a obediência, o clima é predominantemente tropical, há desenvolvimento tardio de leis que limitem o poder dos governantes, sendo costume também a divisão da herança entre os filhos. Inversamente, em

países que possuem baixa distância de poder, a ênfase dada à obediência é menor, o clima tende a ser moderadamente frio, criam-se legislações que restrinjam o poder dos governantes com certa rapidez e a herança costuma ser dispensada a um único filho. Como conseqüentes da distância de poder, o autor demonstrou que no cenário organizacional, gerentes de países com alto escore nesta dimensão são mais satisfeitos quando seu superior apresenta um estilo mais diretivo ou persuasivo, ao passo que gerentes de países com baixa distância de poder mostram-se mais satisfeitos ante uma liderança participativa, como explicitado anteriormente.

Hofstede (1980) ainda destaca a correlação observada entre os escores apresentados pelos países nesta dimensão e o nível social e educacional dos indivíduos. Em países com baixos índices de distância de poder, indivíduos que pertenciam à classe média e possuíam nível de educação superior, demonstraram menores índices nesta dimensão quando comparados a indivíduos que pertenciam a classes sociais inferiores e que possuíam menor nível educacional. Entretanto, nos países que apresentaram elevados índices de distância de poder, não se constatou tal distinção.

A quarta dimensão de variação cultural denomina-se **individualismo-coletivismo**. Dentre as quatro dimensões culturais identificadas por Hofstede (1980), o Individualismo-Coletivismo (IC), em especial, alcançou grande projeção, tornando-se, sem dúvida alguma, a mais frequentemente investigada (Triandis, 1995). Os dois termos, segundo Tamayo e Porto (2005), relacionam-se às preferências ou prioridades dadas pelos membros de uma sociedade a determinadas metas axiológicas. De acordo com os autores, “a observação, por ingênua que seja, de sociedades marcadamente individualistas ou coletivistas mostra que a opção preferencial de cada sociedade por uma ou outra destas

alternativas determina significativamente o comportamento dos seus membros” (p.10).

Culturas individualistas e culturas coletivistas distinguem-se basicamente em função da ênfase dada ao papel do indivíduo nos grupos sociais. O padrão de respostas por meio do qual os indivíduos se relacionam com seu grupo, refletem o seu nível de individualismo ou de coletivismo. Estas dimensões se referem, de um modo mais amplo, à extensão em que a integração social varia entre as culturas (Earley & Gibson, 1998).

De acordo com Earley e Gibson (1998), para uma compreensão mais profunda desses construtos, é fundamental ter em mente que os indivíduos, além de pertencerem a uma coletividade geral, participam de diversas sub-coletividades. E será este grupo – ou subgrupo – que definirá a identidade do *self* de uma pessoa.

A partir das principais características identificadas em sociedades individualistas e em sociedades coletivistas, Triandis (1995) sumarizou quatro aspectos ou atributos universais por meio dos quais a dimensão Individualismo-Coletivismo pode ser definida.

O primeiro aspecto se refere à definição do *self*, que em culturas individualistas é considerado como independente dos outros membros do grupo, ao passo que em culturas coletivistas é percebido como interdependente. O segundo aspecto enfoca a relação entre os objetivos pessoais e os objetivos do grupo. Em culturas individualistas, esses objetivos tendem a divergir e, nesse caso, os objetivos pessoais prevalecem sobre os objetivos do grupo. Sendo assim, valores cuja ênfase recai sobre o bem-estar e a promoção de si mesmo são característicos dessas culturas. Em culturas coletivistas os objetivos pessoais e coletivos tender a ser consoantes e, em caso de dissonância, os objetivos do grupo serão preponderantes.

Os valores enfatizados pelos coletivistas primam pela integridade do grupo bem como pelos interesses da coletividade. O terceiro aspecto se relaciona ao foco das cognições. Em sociedades individualistas o que orienta o comportamento dos indivíduos são as atitudes, os direitos e as necessidades pessoais, enquanto que em sociedades coletivistas o comportamento dos indivíduos é orientado pelos deveres, regras, normas e obrigações. O quarto aspecto enfoca os relacionamentos interpessoais. Em sociedades individualistas, os relacionamentos são avaliados a partir de uma perspectiva racional, isto é, analisam-se as vantagens e desvantagens de se manter – ou não – um relacionamento. Por outro lado, em sociedades coletivistas os relacionamentos são mantidos mesmo quando não vantajosos, uma vez que a relação com o grupo não se constitui como um ato voluntário e sim como uma relação de dependência, seguindo uma lógica relacional.

Esses critérios ou atributos visivelmente opostos diferenciam as culturas não apenas no âmbito social e refletem-se também, no contexto organizacional. O individualismo-coletivismo permeia, por exemplo, as relações entre líder e subordinado. Em culturas coletivistas, tal relacionamento se caracteriza por um forte caráter emocional, sendo percebido em termos morais, como um vínculo familiar. Espera-se que o líder desempenhe um papel “paternal” e oriente as ações dos subordinados. Assim, um mau desempenho nem sempre acarreta demissão, conflitos e confrontos são desestimulados e há uma clara prevalência das relações sobre a tarefa. Por sua vez, culturas individualistas encaram a relação empregado-empregador como de caráter estritamente comercial, como um acordo mútuo, no qual ambas as partes são detentoras de direitos e deveres. Nestas sociedades, a demissão é uma consequência pelo mau desempenho, a tarefa prevalece sobre as relações e as recompensas individuais, bem como a autonomia de idéias são bem

vistas. Os níveis de individualismo-coletivismo também afetam as razões que levam os membros a cumprirem com as exigências organizacionais. Assim, organizações nas quais os valores coletivistas prevalecem, existe maior comprometimento do tipo normativo dos membros para com ela, enquanto o comprometimento do tipo calculativo encontra-se mais presente em organizações onde os valores individualistas prevalecem (Hofstede, 1980).

Wilpert (citado em Earley & Gibson, 1998), observou que organizações caracterizadas por culturas altamente coletivistas possuem sistemas de tomada de decisão mais participativos, quando comparados às organizações individualistas, e ambientes de trabalho também mais democráticos, que permitem a participação dos trabalhadores por meio de equipes de trabalho coordenadas.

Em um outro estudo Hui (citado em Triandis, 1994) demonstrou que coletivistas apresentaram-se menos satisfeitos no trabalho quando comparados à amostra individualista. Tal relação se deve ao fato de que coletivistas esperam mais de seus empregos e então pode ocorrer uma discrepância muito grande entre expectativa e realidade.

A respeito dos antecedentes do individualismo, Hofstede (1980) encontrou que esse construto e os níveis de riqueza e desenvolvimento econômico de uma sociedade estão positivamente correlacionados, indicando que as sociedades mais ricas são também as mais individualistas. O autor observou ainda uma correlação negativa entre as dimensões individualismo-coletivismo e distância de poder social, correlação esta também confirmada pelo estudo de Smith e Bond (1999). Países com elevada distância de poder social tendem a ser mais coletivistas, ao passo que países com baixa distância de poder, tendem a ser mais individualistas (Hofstede, 1980).

Embora a dimensão IC seja considerada essencial para análise de uma cultura por muitos pesquisadores – consideração esta evidenciada por um grande número de estudos empíricos que demonstraram a influência da referida dimensão no comportamento dos membros de um grupo cultural – alguns autores defendem que sejam construtos muito amplos, e, por conseguinte, difíceis de serem mensurados (Singelis, Triandis, Bhawuk & Gelfand, 1995; Soh & Leong, 2002; Triandis & Gelfand, 1998).

Em uma tentativa de refinar tais construtos e facilitar sua mensuração, Singelis *et al.* (1995) propuseram dois conceitos adicionais para a descrição de variações culturais. A partir da observação do modo como sociedades e indivíduos percebem e aceitam os diferentes níveis de hierarquização existentes, os autores sugeriram a existência de manifestações verticais e horizontais de individualismo e coletivismo, cujas combinações resultam em quatro padrões culturais, descritos a seguir.

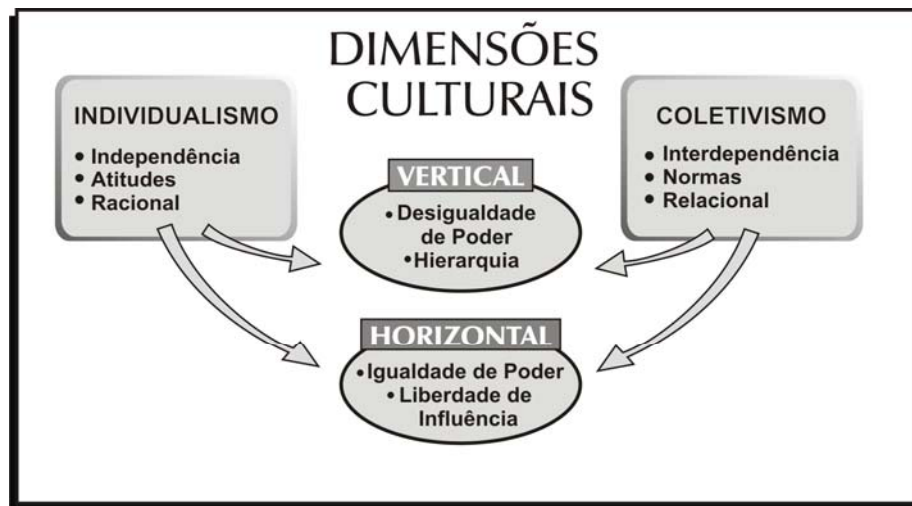
O primeiro dos quatro padrões de manifestação cultural, denominado **Individualismo-Vertical (IV)**, postula a percepção do *self* como uma unidade autônoma em relação ao grupo e considera os indivíduos diferentes uns dos outros. Logo, de acordo com este padrão, a estratificação é aceita e esperada, o *self* caracteriza-se por ser independente e diferente e a competição se mostra um aspecto bastante respeitado.

No segundo padrão, **Individualismo-Horizontal (IH)**, o *self* também é visto como uma unidade autônoma; no entanto, os indivíduos são percebidos como possuidores de praticamente o mesmo *status* e a igualdade entre os membros é esperada. O *self* é independente e semelhante ao *self* dos demais membros do grupo.

O **Coletivismo-Vertical (CV)**, por sua vez, é um padrão cultural no qual o *self* é visto como parte do grupo, mas os indivíduos são vistos como diferentes uns dos

outros; e as desigualdades, são aceitas e esperadas. Aqui o *self* é interdependente e diferente do *self* dos outros membros do grupo e valoriza-se aspectos como servidão e sacrifícios em prol do grupo. E por fim, no **Coletivismo-Horizontal (CH)**, o *self* é considerado parte de uma coletividade, os indivíduos são vistos como semelhantes; e a igualdade constitui-se na essência desse padrão, onde o *self* é percebido como interdependente e semelhante ao *self* dos demais. A Figura 3 sintetiza as características desses quatro padrões.

Figura 3: Características verticais e horizontais do IC adaptado de Singelis *et al.* (1995)



De acordo com Torres e Pérez-Nebra (2005), o conceito de verticalidade reflete as desigualdades de poder e a aceitação das hierarquias, ao passo que a horizontalidade acentua a igualdade de poder bem como o senso de que os indivíduos devem ser livres da influência do grupo.

No intuito de exemplificar culturas que apresentem um ou outro tipo de padrão como predominante, Triandis (1995) sugere que Estados Unidos e França são exemplos do padrão IV; Suécia e Austrália, de IH; na Índia e na Grécia predominam o padrão CV, ao passo que os *kibbutz* israelenses e muitas ordens monásticas são

exemplos de CH. Torres (1999) identificou o Coletivismo-Horizontal (CH) como padrão predominante entre os brasileiros.

É oportuno destacar que os padrões culturais não devem ser encarados como construtos rígidos, mas como disposições transitórias, que podem se manifestar ou não, em maior ou menor intensidade, em um dado indivíduo ou contexto. Assim, o que se verifica é que os grupos diferem na ênfase dada a um ou outro padrão cultural, podendo apresentar, concomitantemente, os diversos padrões e de forma não excludente (Singelis *et al.*, 1995).

Face ao exposto, percebe-se que as quatro manifestações verticais e horizontais de individualismo e coletivismo refletem basicamente o grau em que os membros de um grupo percebem e aceitam as desigualdades de poder entre as pessoas. De acordo com Torres (2005), a identificação dos quatro padrões culturais propicia uma integração das dimensões teoricamente independentes de individualismo-coletivismo e distância de poder propostas por Hofstede (1980), confirmando a correlação verificada entre essas duas dimensões em diversos estudos. Sendo assim, culturas que apresentam baixos escores na dimensão distância de poder são classificadas como horizontais, enquanto altos escores nesta dimensão traduzem sociedades verticais.

Como citado anteriormente, ao adicionarem as manifestações horizontais e verticais ao individualismo-coletivismo, Singelis *et al.* (1995) buscaram um aprimoramento dos construtos originais, a fim de torná-los menos amplos e conseqüentemente, mais precisos. Apoiados na premissa de que um instrumento que mensurasse os quatro padrões alcançaria coeficientes de confiabilidade mais elevados, esses autores construíram a Escala de Valores, constituída por 32 itens, sendo 8 pertencentes a cada padrão cultural ou sub-escalas. Conforme defendido

por Torres e Pérez-Nebra (2005), nesta escala estão sendo mensuradas as quatro formas de IC no nível individual de análise, ou seja, idiocentrismo-alocentrismo vertical e horizontal e espera-se que os indivíduos apresentem escores em cada um dos quatro padrões, denotando que os mesmos não são mutuamente excludentes.

Segundo Singelis *et al.* (1995), os dados obtidos no processo de validação de Escala de Valores apontaram que a distinção da dimensão IC em vertical e horizontal mostrou-se vantajosa teórica e empiricamente, na medida em que os quatro padrões culturais apresentaram melhor consistência interna quando comparados aos construtos individualismo-coletivismo, os quais rotulam como “muito abstratos” e ainda oferecem novas informações quando investigados em associação com variáveis externas. Os coeficientes alfas de confiabilidade obtidos foram 0,74, 0,67, 0,68 e 0,74 para os padrões IV, IH, CV e CH, respectivamente, enquanto para individualismo-coletivismo os alfas foram de 0,59 e 0,70. Dada a viabilidade dos construtos, os autores sugerem que estudos futuros investiguem as relações de predição entre IV, IH, CV e CH e tópicos diversos da psicologia social e organizacional tais como conformidade, liderança, conflito e justiça organizacional, processos grupais, entre outros.

Os quatro padrões culturais defendidos por Singelis *et al.* (1995), no entanto, têm sido foco de controvérsia entre alguns pesquisadores da área. Para Earley e Gibson (1998), o modelo de quatro padrões culturais não contribui com achados adicionais, que não possam ser investigados utilizando-se a combinação das dimensões individualismo-coletivismo e distância de poder. Esses autores ainda argumentam que o acréscimo de novas dimensões ao IC acaba por tornar o construto mais amplo e difícil de ser mensurado, contrariamente ao defendido pelos autores originais da escala. Lewis (citado em Earley & Gibson), em estudo realizado junto a funcionários

de bancos no sul da Califórnia, no qual utilizou a referida escala, não obteve as qualidades psicométricas necessárias para adotar esse instrumento. Apenas duas dimensões mostraram-se confiáveis sendo que os dois outros fatores apresentaram coeficientes de confiabilidade inaceitáveis ($\alpha < 0,40$).

Outros estudos nos quais se utilizou esta escala, também apresentaram dimensões com baixos índices de confiabilidade, denotando que a mesma não consiste em um instrumento estável ou robusto (Nogueira, 2001; Torres, 1999). Torres (1999), por exemplo, após realizar o processo de tradução e retradução da escala, obteve os seguintes índices para a aplicação em uma amostra: 0,65, 0,65, 0,53 e 0,53 para as sub-escalas IV, IH, CV e CH, respectivamente. O próprio autor relata que a Escala de Valores de Singelis *et al.* (1995), “abre mão da confiabilidade em favor da amplitude de mensuração” (p.115). Este dado constitui em um indicador da fragilidade da escala, uma vez que a ausência ou baixa confiabilidade evidencia presença de erro de magnitude inaceitável, o qual inviabiliza a relação de comparações, quanto ao construto mensurado, entre grupos ou culturas diferentes.

A fim de aprimorar este instrumento, Torres e Pérez-Nebra (2005) examinaram, no nível individual de análise, conforme já mencionado, uma versão modificada desta escala, à qual se adicionou 18 novos itens gerados no Brasil, resultando um total final de 45 itens, tendo em vista que cinco dos itens originais foram excluídos por apresentarem baixa contribuição para o fator ao qual pertenciam. Os resultados revelaram uma melhora dos índices de consistência interna, que passaram a ser 0,68, 0,70, 0,63 e 0,84 para as sub-escalas IV, IH, CV e CH, respectivamente. A Escala de Valores desenvolvida por Torres e Pérez-Nebra, que mensura, portanto, o construto idiocentrismo-alocentrismo individual-vertical, foi um dos instrumentos utilizados para aferir os valores individuais dos membros das equipes de trabalho no

presente estudo e será descrita de forma mais detalhada na seção instrumentos do capítulo destinado à apresentação do método adotado na presente pesquisa.

Em decorrência da fragilidade ainda presente nos instrumentos de mensuração da dimensão IC, Earley e Gibson (1998) alertam que embora existam vários estudos teóricos sobre o individualismo-coletivismo, os estudos empíricos que abordam esses construtos acabam prejudicados pela escassez de instrumentos verdadeiramente consistentes que mensurem tais construtos.

Resgatando-se a discussão sobre as quatro dimensões culturais de Hofstede, observa-se que a validade dessa teoria foi confirmada por resultados de relevantes estudos transculturais (Conexão Cultural Chinesa, 1987; Schwartz; 1992; Smith *et al.*, 1996).

Em 1987, um grupo de pesquisadores conhecido por Conexão Cultural Chinesa, questionou a pertinência da generalização dos resultados obtidos por Hofstede para culturas orientais, uma vez que o instrumento utilizado refletia valores tipicamente ocidentais. A fim de verificar a robustez das quatro dimensões de variação cultural identificadas por Hofstede e a possível existência de novas dimensões não identificadas no primeiro estudo, esse grupo de pesquisadores decidiu construir um instrumento que expressasse valores próprios das culturas orientais. Para tanto, solicitaram a psicólogos, filósofos e cientistas sociais chineses que elaborassem uma relação de valores básicos e fundamentais de sua nação, originando uma escala composta por 40 itens, denominada *Chinese Value Survey (CVS)*. O questionário foi administrado em estudantes universitários de 22 grupos étnicos, em igual número de respondentes masculinos e femininos, diferentemente do trabalho de Hofstede, cuja amostra foi composta predominantemente por indivíduos do sexo masculino.

A análise fatorial dos escores obtidos por cada país participante apontou para existência de quatro fatores, similarmente ao trabalho de Hofstede, dos quais três, apresentaram correlações significativas com as dimensões identificadas no estudo original. Observou-se correlações moderadas (0,50 e 0,65) entre individualismo e distância de poder com o primeiro e quarto fator do Questionário de Valores Chineses, denominados *integração* e *disciplina moral*, respectivamente. Masculinidade-feminilidade apresentou correlação um pouco mais elevada (0,67) com o terceiro fator, *compaixão*. Apenas o segundo fator, denominado Dinamismo Confuciano – *Confucian work dynamism* (CWD), não apresentou correlação com nenhuma das dimensões de Hofstede. Esta dimensão reflete valores de respeito à tradição e percepção elástica do tempo, difundidos por Confúcio, e opõe sociedades que possuem ‘orientação voltada para longo prazo’ e aquelas com ‘orientação voltada para curto prazo’. Sociedades que apresentam um alto escore em dinamismo confuciano são consideradas orientadas para o longo prazo, caracterizando-se por elevada percepção elástica do tempo - percebido predominantemente em termos de perspectivas futuras -, adaptação e modernização das tradições e elevadas taxas de poupança. Contrariamente, sociedades que apresentam um baixo escore nesta dimensão – denominadas sociedades voltadas para o curto prazo - orientam-se basicamente em termos de presente e passado, enfatizam o respeito às tradições e possuem baixos níveis de poupança.

Para Smith e Bond (1999), incorporar esta nova dimensão às quatro já existentes, consiste em um modo mais válido e seguro de se classificar as culturas. De acordo com Smith *et al.* (1996), a convergência dos resultados entre os dois estudos é impressionante, considerando-se a utilização de culturas e tipos de amostra notavelmente distintos.

Sem dúvida alguma, o trabalho de Hofstede pode ser considerado um marco na história das pesquisas transculturais. Nas palavras de Smith e Bond (1999), este trabalho “ocupa posição de destaque no desenvolvimento contemporâneo de todas as áreas da psicologia transcultural” (p.50). Triandis (1994) defende que as dimensões de valores identificadas por Hofstede oferecem um conjunto de padrões por meio dos quais outros estudos podem ser organizados conceitualmente, além de propiciarem que muitos trabalhos empíricos tornem-se mais coerentes quando tais padrões de comparação são adotados. Torres (2005) também destaca a relevância dos estudos de Hofstede ao enfatizar que uma de suas maiores descobertas consiste no fato de que a cultura pode ser utilizada como uma variável preditora, apoiando-se na premissa de que o comportamento das pessoas pode diferir em função de seu grupo cultural.

Quanto à aplicação empírica das propostas teóricas de Hofstede (1980), o autor sugere que pesquisadores interessados no tema utilizem seus resultados para investigar temas como motivação, liderança em organizações, entre outros.

A este respeito cabe destacar que as quatro dimensões culturais por ele identificadas pertencem ao nível cultural e não se aplicam, portanto, aos indivíduos. Qualquer ação no sentido de aplicar os procedimentos de mensuração desenvolvidos para um nível de análise específico (países), a um outro nível de análise mais baixo (indivíduos), incorre no fenômeno denominado ‘falácia ecológica’ (Hofstede, 1980). De acordo com Smith e Bond (1999), este é um erro bastante comum em virtude da dificuldade de se identificar agrupamentos universais de valores em dimensões próprias do nível individual de análise. Segundo os autores, valores identificados com o propósito de definir o individualismo em nações, não podem ser utilizados para definir o individualismo em indivíduos.

Nas pesquisas realizadas em nível cultural, os dados são coletados de indivíduos que têm suas respostas agregadas, por meio do cálculo da média aritmética, para o nível do grupo. Sendo assim, o fato de duas culturas diferirem entre si em uma dada dimensão de valor, não implica que dois indivíduos pertencentes a estas duas culturas, também diferem, da mesma maneira (Smith & Bond, 1999). Portanto, não se pode inferir que um cidadão canadense seja, necessariamente, mais individualista que um cidadão brasileiro, a partir do fato de o Canadá ser um país mais individualista que o Brasil. Ou seja, é perfeitamente possível que um cidadão brasileiro seja mais individualista que um canadense em particular.

Finalizada a apresentação das dimensões de variação cultural dos valores, a seção seguinte destina-se à apresentação das dimensões individuais dos valores, representadas pelos conceitos *idiocentrismo* e *alocentrismo*, que constituem um dos conjuntos de variáveis preditoras do presente estudo.

Dimensões Individuais dos Valores

Assim como as culturas, os indivíduos também podem variar segundo suas posições nas dimensões de valores. O individualismo-coletivismo possui uma dimensão correspondente de personalidade, isto é, própria do nível individual, que reflete variações semelhantes às postuladas para o nível cultural de análise. Tal dimensão denominada idiocentrismo-alocentrismo foi sugerida por Triandis *et al.* (1985) a fim de evitar o uso inapropriado da terminologia individualismo-coletivismo para estudos de ambos os níveis de análise e mensura as orientações de nível individual que refletem os valores de uma cultura.

Assim, o termo **idiocêntrico** se refere ao indivíduo que endossa valores individualistas, enquanto o termo **alocêntrico** descreve o indivíduo que possui

orientação coletivista. Analogamente ao que foi postulado para as culturas individualistas e coletivistas, o *self* de indivíduos idiocêntricos caracteriza-se como independente, ao passo que o *self* dos alocêntricos é interdependente. Pessoas alocêntricas também tendem a demonstrar maior preocupação com o suporte social recebido que por realização profissional, sendo o contrário verdadeiro para indivíduos idiocêntricos (Triandis *et al.*, 1988). Observa-se que as características utilizadas pelos pesquisadores na descrição dos construtos alocentrismo e idiocentrismo (Earley & Gibson, 1998; Hui & Triandis, 1986; Triandis, 1994; Triandis *et al.*, 1988; Wasti, 2003) são as mesmas aplicadas na definição de sociedades individualistas e coletivistas. Tendo por base esta constatação, defende-se que estas mesmas características podem ser utilizadas para a distinção entre indivíduos idiocêntricos e alocêntricos, respeitadas as diferenças entre os níveis.

De acordo com Earley e Gibson (1998), a grande vantagem em se distinguir os níveis por meio dos quais as dimensões de valores podem variar consiste na explicitação de que indivíduos provenientes de culturas coletivistas podem se mostrar inteiramente idiocêntricos e vice-versa. Logo, tal distinção permite investigar o modo como indivíduos alocêntricos que pertencem a culturas individualistas e indivíduos ideocêntricos que fazem parte de culturas coletivistas se relacionam com os grupos. Pessoas alocêntricas em culturas coletivistas aceitam as normas dos grupos e não se questionam se devem aceitá-las ou não, na medida em que tais culturas as normas consistem em “verdades” que não devem ser questionadas. Pessoas idiocêntricas em sociedades coletivistas desenvolvem sentimentos de ambivalência em relação à aceitação das normas. Sendo assim, enquanto alocêntricos em culturas coletivistas experimentam consistência entre os elementos comportamentais, afetivos e cognitivos, idiocêntricos podem experimentar

dissonância entre esses elementos. Nas culturas individualistas, fenômeno paralelo ocorre. Embora essa seja uma questão interessante, não será discutida aqui de forma mais aprofundada por não se relacionar aos objetivos deste trabalho.

Triandis *et al.* (1985) manifestam que, infelizmente, ainda são escassos os estudos empíricos que investigam os correlatos psicológicos do individualismo-coletivismo, quais sejam o idiocentrismo-alocentrismo. Ao replicarem em uma cultura latina um estudo realizado nos Estados Unidos, esses autores obtiveram resultados semelhantes nas duas culturas, pelo que constataram que o alocentrismo relaciona-se positivamente com suporte social e negativamente com solidão. Assim, indivíduos alocêntricos preocupam-se mais com suporte social quando comparados aos idiocêntricos e são menos alienados. De maneira adicional, Triandis (1994) defende que indivíduos alocêntricos podem ser particularmente efetivos em equipes de trabalho, na medida em que priorizam as metas do grupo em detrimento de suas próprias metas.

De acordo com Earley e Gibson (1998), pesquisas que investigam esses construtos no nível cultural e seu impacto nas organizações, surgem do desejo de buscar uma compreensão aprofundada de práticas administrativas que se mostrem mais efetivas em determinados contextos culturais. Neste sentido, existe uma variedade de estudos que relacionam a dimensão individualismo-coletivismo (IC) a fenômenos organizacionais. Na Tabela 1 são apresentados resultados de pesquisas extraídas de Earley e Gibson que relacionam o IC a duas variáveis de interesse para o presente estudo.

De maneira mais ampla, a maior parte dos estudos que examinam as relações entre IC e liderança demonstra que a convergência entre o nível de IC e o estilo de liderança encontra-se relacionada à efetividade organizacional; contudo este

“casamento” nem sempre é fácil de ser obtido, posto que os comportamentos que definem os estilos de liderança considerados mais efetivos por um e por outro grupo diferem entre si.

Para os coletivistas, a liderança efetiva abrange tanto direção quanto participação e o suporte social recebido do líder é bastante valorizado (Orpen, citado em Earley & Gibson, 1998). Coletivistas também encontram-se positivamente relacionados ao estilo de liderança carismática. Em culturas de orientação individualista, por sua vez, a participação é considerada condição essencial para uma liderança efetiva, sendo que indivíduos idiocêntricos respondem menos favoravelmente à liderança autoritária, quando comparados a indivíduos aloicêntricos (Earley & Gibson, 1998).

Pesquisas recentes também têm investigado o impacto do IC nas equipes de trabalho. Em estudo comparativo envolvendo equipes provenientes dos Estados Unidos, Finlândia e Filipinas, Kirkman (citado em Earley & Gibson, 1998), observou que culturas individualistas apresentam maior resistência às equipes de trabalho que culturas de orientação coletivista. Conseqüentemente, equipes caracterizadas por altos níveis de resistência ao trabalho em equipe se mostraram menos produtivas e cooperativas assim como seus membros, menos comprometidos com a organização. O autor encontrou ainda que indivíduos aloicêntricos apresentam posição mais favorável à distribuição igualitária de recompensa entre os membros da equipe que indivíduos idiocêntricos.

Em um outro estudo, Kirkman e Shapiro (2001), investigaram a extensão em que a resistência dos membros às equipes de trabalho media as relações entre os valores culturais dos membros e a efetividade da equipe. Os pesquisadores observaram que equipes que apresentaram altos escores em coletivismo são mais

produtivas, cooperativas e *empowered* e que a relação hipotetizada é mediada pelo grau de resistência dos membros às equipes auto-gerenciadas.

Indivíduos alocêntricos também apresentam melhor desempenho quando objetivos e metas são compartilhados e definidos em conjunto (Earley & Gibson, 1998), o que leva à suposição de que são mais efetivos quando trabalham em equipes que os idiocêntricos. De acordo com Kikman e Shapiro (2001) a definição de coletivismo ainda sugere que alocêntricos também são mais comprometidos, uma vez que priorizam os objetivos do grupo em detrimento de seus próprios.

A Teoria dos Valores Humanos de Schwartz

Outra proposta teórica que tem como foco a investigação dos valores culturais é representada por Shalom Schwartz (1992, 2001, 2005). Schwartz conduziu pesquisas transculturais em mais de 60 países de cultura ocidental e não-ocidental, enfocando tanto o nível cultural como o nível pessoal dos valores. Para este autor os valores consistem em metas que transcendem situações e ações específicas, variam em sua importância e guiam a seleção e avaliação de eventos e comportamentos, funcionando, portanto, como padrões ou critérios por meio dos quais as pessoas se guiam (Schwartz, 2001).

De acordo com Schwartz e Bilsky (1987), os valores originam-se de três necessidades fundamentais do ser humano: necessidades biológicas do organismo, necessidades de interação social coordenada e necessidades sócio-institucionais referentes ao bem-estar e sobrevivência dos grupos. Os valores seriam representações cognitivas dessas necessidades, fornecendo, portanto, significado cognitivo e cultural às necessidades humanas (Schwartz, 2001).

No *nível individual*, Schwartz (2001) propôs uma estrutura para compreensão dos valores humanos composta por 10 tipos motivacionais que vem sendo relacionada com as mais diferentes variáveis. Essa teoria é bastante aceita e respeitada, destacando-se por sua validade e rigor científico, bem como por sua capacidade em abranger a complexidade das relações entre valores humanos e comportamento.

Os tipos motivacionais propostos caracterizam-se por serem distintos entre si e definidos segundo a motivação subjacente a cada um. De acordo com Tamayo (1994), “operacionalmente, um tipo motivacional é um fator composto por diversos valores que apresentam similaridade do ponto de vista do conteúdo motivacional” (p. 272).

A estrutura dos tipos motivacionais caracteriza-se basicamente pela relação dinâmica de compatibilidade e conflito entre eles. Sendo assim, expressar e buscar determinado tipo de valor resulta em conseqüências práticas, psicológicas e sociais, que podem ser congruentes ou dissonantes com a expressão e a busca de outros tipos de valores (Schwartz, 1992). Ações em busca de sucesso pessoal e reconhecimento social (valores de realização), por exemplo, seriam dissonantes de ações cooperativas que visam o bem-estar de pessoas próximas (valores de benevolência). Por outro lado, a busca por valores de realização seria congruente com a busca por valores de poder (controle e domínio sobre pessoas e recursos). Observa-se, portanto, que enquanto alguns tipos motivacionais se opõem, outros se mostram complementares.

Para Schwartz (2005) tal estrutura evidencia que o comportamento engloba uma espécie de barganha entre valores antagônicos, sugerindo que os indivíduos tendem a se comportar de modo a equilibrar esses valores.

Tabela 2: Tipos Motivacionais do Modelo de Schwartz adaptado de Tamayo e Schwartz (1993)

Tipos Motivacionais	Metas a serem alcançadas	Exemplos de valores	Interesses a que serve
Autodeterminação	Autonomia e independência de pensamento e ação	Criatividade Liberdade	Individual
Estimulação	Excitação, novidade e desafios.	Vida variada Vida excitante	Individual
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Gozar a vida Prazer	Individual
Realização	Sucesso pessoal e reconhecimento social de sua competência	Ambicioso Influente Capaz	Individual
Poder	<i>Status</i> social, prestígio e domínio sobre pessoas e recursos.	Riqueza Autoridade Poder Social	Individual
Segurança	Integridade, harmonia e estabilidade pessoal e da sociedade.	Ordem social Saúde Sentimento de pertença	Misto
Conformidade	Controle de impulsos e do próprio comportamento em prol de expectativas sociais	Polidez Obediência Auto-disciplina	Coletivo
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes de uma sociedade.	Devoto Moderado	Coletivo
Benevolência	Interesse e preocupação com o bem-estar de pessoas próximas.	Responsável Honesto	Coletivo
Universalismo	Interesse em assegurar o bem-estar das pessoas e da natureza.	Prestativo Paz mundial Sabedoria Justiça social	Misto

Na Tabela 2 encontram-se ordenados os dez tipos motivacionais identificados por Schwartz, os objetivos que os definem, exemplos de valores representativos de cada grupo, bem como os interesses a que servem.

Embora os dez tipos motivacionais especificados pela teoria sejam distintos entre si, os valores formam, em um nível mais básico, um *continuum* de motivações relacionadas que origina uma estrutura circular. Tal estrutura, apresentada na Figura 4, retrata o padrão de relações teóricas de conflito e compatibilidade entre os dez tipos motivacionais. Quanto maior a proximidade entre os tipos motivacionais, maior a compatibilidade e quanto maior a distância, maior o conflito.

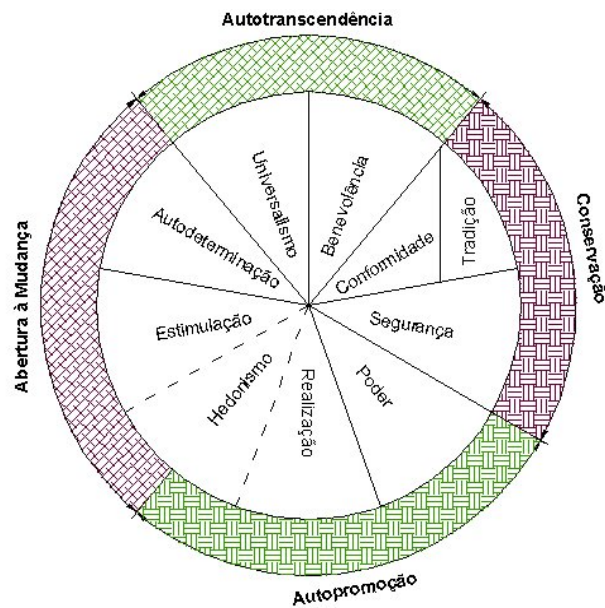
Nota-se que dois tipos motivacionais, tradição e conformidade, localizam-se em um mesmo campo do círculo. Segundo Schwartz (2005) esses dois valores

encontram-se particularmente próximos por compartilharem um mesmo objetivo motivacional amplo, qual seja, a subordinação do indivíduo em prol de expectativas sociais.

O fato de o valor tradição situar-se na periferia do campo significa que irá conflitar mais fortemente com valores opostos quando comparado ao valor conformidade, localizado mais próximo ao centro do círculo.

De acordo com Schwartz (2001), as oposições entre tipos motivacionais antagônicos podem ser sintetizadas em duas dimensões bipolares contidas na estrutura circular de valores. A primeira dimensão, “abertura à mudança *versus* conservação”, ordena os valores com base na motivação do indivíduo para seguir seus próprios interesses intelectuais e afetivos por meio de ações que favoreçam a mudança, em contraste com a tendência para preservar o *status quo* e a manutenção de práticas tradicionais. Em um dos pólos deste eixo estão situados os valores relativos à autodeterminação e estimulação, enquanto, no outro, situam-se os valores referentes à segurança, tradição e conformidade. A segunda dimensão, “autopromoção *versus* autotranscendência”, considera a motivação do indivíduo para promover seus próprios interesses, em oposição à motivação para transcender as preocupações egoístas e promover o bem-estar dos outros e da natureza. Encontram-se ancorados em um dos extremos desta dimensão os valores relacionados ao poder e a realização e no outro, os valores universalismo e benevolência. O tipo motivacional hedonismo possui elementos tanto de abertura à mudança quanto de autopromoção (Tamayo & Schwartz, 1993).

Figura 4: Estrutura motivacional dos valores individuais (Schwartz, 1992)



Além do princípio da congruência e conflito, Schwartz (2005) também considera o interesse subjacente à consecução do valor como um outro princípio organizador da estrutura dos valores. De acordo com Tamayo e Schwartz (1993), valores que servem a propósitos individuais são opostos àqueles que servem a propósitos coletivos. Assim, todos os tipos localizados à esquerda da Figura 4, quais sejam, autodeterminação, estimulação, hedonismo, poder e realização, servem a interesses individuais, ao passo que os tipos motivacionais situados à direita, representados por benevolência, tradição e conformidade, servem aos interesses da coletividade. Os dois tipos restantes, universalismo e segurança, localizados na fronteira entre os valores individuais e coletivos, possuem componentes que atendem a ambos os tipos de interesses, sendo por isso denominados valores mistos (Schwartz, 2005). Neste ponto, faz-se importante esclarecer que esta distinção se refere ao nível individual de análise, e, a apesar da semelhança entre os termos, não deve ser

confundida com valores coletivistas e individualistas, classificação que diz respeito às orientações de nível cultural.

Os dez tipos de valores básicos, portanto, são apropriados para caracterizar e comparar indivíduos, mas não culturas. A fim de identificar estruturas de valores em diferentes sociedades, Schwartz (1999, 2003; Schwartz & Ros, 1995) dirigiu seus esforços para um outro estudo, tomando como nível de análise as *culturas*. A partir deste trabalho, propôs um novo modelo de sete orientações culturais de valores, que se baseia, de forma análoga aos valores pessoais, em três problemas universais com os quais todas as sociedades se deparam: (1) natureza da relação entre indivíduo e grupo, (2) garantia de comportamentos responsáveis que visem a preservação do tecido social e (3) regulação da relação humana com o mundo natural e social. Sendo assim, as três polaridades da cultura especificadas pela teoria e denominadas “conservação *versus* autonomia”, “hierarquia *versus* igualitarismo” e “domínio *versus* harmonia” representam, respectivamente, soluções alternativas para cada um dos três problemas com os quais todas as sociedades se confrontam.

Culturas conservadoras enfatizam a manutenção do *status quo* e o controle de ações que ameacem a solidariedade do grupo, enquanto os valores de autonomia indicam independência e caracterizam sociedades que encontram significado em sua própria unicidade. A autonomia se distingue em autonomia afetiva, que expressa independência na busca de experiências afetivas positivas e autonomia intelectual, que denota a independência do indivíduo para perseguir as suas próprias idéias e direções intelectuais. Na segunda dimensão, estão a hierarquia, que ressalta a legitimidade da distribuição desigual de poder, papéis e recursos, em oposição ao igualitarismo, que induz as pessoas a se reconhecerem como moralmente iguais e

ressalta a transcendência dos interesses individuais em prol dos interesses da coletividade. E por fim, a terceira dimensão cultural sustenta em um de seus pólos o domínio, que caracteriza sociedades que buscam a liderança por meio de mudança, exploração e dominação do ambiente externo e no outro pólo a harmonia, que visa uma adequação de forma consoante com o ambiente, aceitando-o como ele é (Sagiv & Schwartz, 2005). De acordo com Sagiv e Schwartz (2005), “a ênfase da sociedade no tipo cultural característico de um pólo de uma dimensão é tipicamente acompanhada por uma desvalorização do outro pólo” (p.206).

Percebe-se que as dimensões que distinguem as culturas são diferentes daquelas que distinguem os indivíduos. Conseqüentemente, valores que se mostram congruentes ou conflitantes no sistema motivacional dos indivíduos, podem se organizar de forma diferente quando se toma como foco de análise a cultura, que caracteriza as sociedades (Schwartz, 2005).

Para Schwartz (2005) conceber os valores segundo uma estrutura circular significa ainda tornar possível que todos os dez tipos motivacionais se relacionem de maneira integrada e organizada com uma ampla gama de variáveis, uma vez que a estrutura implica que qualquer comportamento que se relacione positivamente com valores situados de um lado do círculo tende a se relacionar negativamente com valores localizados no lado oposto do círculo.

No Brasil, a relação entre tal estrutura e comportamentos organizacionais como satisfação no trabalho (Tamayo, 2000), comprometimento organizacional (Tamayo *et al.*, 2001), civismo organizacional (Porto & Tamayo, 2002), comportamentos retaliatórios (Mendonça & Tamayo, 2005) e clima organizacional (Tamayo, 1999), tem sido investigada.

Observa-se também que tanto os tipos motivacionais quanto a estrutura bipolar propostos por Schwartz foram amplamente suportados pelas pesquisas transculturais. Apoiados nos resultados de diversos estudos empíricos, Smith e Bond (1999) ressaltam que, embora a estrutura de valores proposta por Schwartz mostre-se robusta entre as culturas, tal fato não significa que todas as culturas aprovelem os mesmos valores com a mesma profundidade ou ainda, que os valores endossados sejam constantes no decorrer do tempo. Apenas denota a existência de uma relação consistente entre os valores investigados.

Embora o modelo proposto por Schwartz ofereça uma perspectiva mais completa de se investigar dimensões culturais potencialmente relevantes (Savig & Schwartz, 2005), Smith e Bond (1999) defendem que tal proposta deva ser considerada um refinamento e ainda uma confirmação – e não uma contradição – do trabalho de Hofstede. De fato, percebe-se que a estrutura de valores identificada por Schwartz, seja considerando-se o nível individual de análise, seja considerando-se o nível cultural, apresenta estreita relação com as dimensões de variação cultural propostas por Hofstede. Sendo assim, o paralelo entre tais construtos, por nível de análise, se estabelece da seguinte forma.

Considerando-se o nível individual de estudo, os tipos motivacionais hedonismo, estimulação e auto-determinação, sumarizados por Schwartz na dimensão ‘abertura à mudança’, remetem ao conceito de individualismo, de Hofstede; segurança, tradição e conformidade, agrupados por Schwartz em ‘conservação’, se referem à coletivismo; os tipos motivacionais realização e universalismo, localizados em duas dimensões opostas, ‘autopromoção’ e ‘autotranscendência’ correspondem, respectivamente, à dimensão masculinidade-feminilidade. Por fim, o tipo

motivacional poder, oposto a benevolência, remete à dimensão cultural distância de poder social, identificada por Hofstede (1980).

No nível cultural, por sua vez, as polaridades conservação *versus* autonomia, hierarquia *versus* igualitarismo e domínio *versus* harmonia, apresentam-se como uma forte reminiscência das dimensões individualismo-coletivismo, distância de poder social e masculinidade-feminilidade, respectivamente (Smith & Bond, 1999). No primeiro caso, tanto a dimensão cultural de Schwartz, que opõe conservação e autonomia, quanto o individualismo-coletivismo de Hofstede, enfocam a natureza da relação do indivíduo com a coletividade, contrastando uma visão das sociedades como independentes ou interdependentes do grupo.

O segundo conjunto de polaridades trata do reconhecimento da desigualdade social, com a ressalva de que, enquanto distância de poder expressa a aceitação das desigualdades, a polaridade hierarquia-igualitarismo busca assegurar comportamentos responsáveis a fim de preservar o tecido social.

E por fim, o pólo domínio-harmonia, que se sobrepõe parcialmente à dimensão masculinidade-feminilidade. Assim, ao passo que masculinidade preocupa-se apenas com os próprios interesses, domínio, como demonstrado anteriormente, se relaciona a uma postura ativa – mas que não chega a ser considerada egoísta. Harmonia também parece se sobrepôr à evitação de incertezas, na medida em que ambas buscam a manutenção de uma ordem harmoniosa. No entanto, enquanto a primeira enfoca o equilíbrio das pessoas com o meio, a segunda enfatiza o controle de situações ambíguas e inesperadas por meio de crenças que proporcionem a certeza (Savig & Schwartz, 2005).

Ainda que as dimensões culturais propostas por Hofstede e Schwartz apresentem certa sobreposição teórica e empírica, também apresentam diferenças.

Individualismo, por exemplo, é visto por alguns teóricos (Kagitçibasi, 1996; Triandis, 1995) como associado à busca egoísta por interesses pessoais, ao passo que na teoria de Schwartz, o autor enfatiza que o egoísmo não é um predicado inerente à autonomia.

Embora comparações entre estas propostas teóricas sejam inevitáveis, conclui-se que ambas contribuem para o desenvolvimento deste campo de pesquisa e que as especificidades inerentes a cada uma, mais do que um ponto de controvérsia, devam ser consideradas como uma vantagem, na medida em que fornece novos achados, como por exemplo, dados de regiões não investigadas e ainda ampliam o leque de escolha para os pesquisadores interessados em investigar os valores culturais.

Diante do exposto, parece lógico supor que os valores de fato influenciam o comportamento. Tendo em vista esta premissa, no presente estudo, investigar-se-á a influência dos valores dos indivíduos, representados pelos conceitos idiocentrismo e alocentrismo, nas respostas afetivas dos membros das equipes de trabalho.

O capítulo seguinte contempla o campo de investigação relacionado às equipes de trabalho e foi proposto com o objetivo de familiarizar o leitor com os conceitos e princípios teóricos e empíricos peculiares a essas unidades de desempenho, visto que se constituem o foco deste estudo.

III- EQUIPES DE TRABALHO

A influência exercida pelos grupos sociais sobre o comportamento dos indivíduos tem se mostrado uma temática há muito investigada, remontando às primeiras décadas do século XX, quando os estudos de Elton Mayo explicitaram o valor atribuído pelos trabalhadores às relações interpessoais estabelecidas em seu ambiente de trabalho. Desta valorização surgiram regras informais, criadas pelo grupo, que acabariam por impactar no desempenho de forma mais intensa que as regras formais da própria organização (Puede-Palacios, 2002).

Tal achado instigou muitos pesquisadores a buscarem compreender a dinâmica do comportamento dos indivíduos em grupos, ainda que não se enfocasse especificamente os grupos de trabalho, mas as relações interpessoais presentes nos grupos de uma maneira mais ampla. Este cenário começou a sofrer algumas modificações a partir de 1920, quando os estudos produzidos em Hawthorne (citado em Guzzo, 1996) emergiram como o primeiro esforço sistemático das ciências sociais para trazer à tona a relevância dos grupos nas organizações, enfatizando

questões como as relações intragrupais e a força do efeito exercido pelo grupo de trabalho em seus membros.

Posteriormente, em 1939, Viteles (citado em Guzzo & Shea, 1992) também chamou a atenção para a questão grupal nas organizações, ressaltando que o indivíduo está constantemente submetido a situações de grupo e que destas situações emergirão conflitos relacionados à supervisão e administração, como os conflitos de administração trabalhista.

Guzzo e Shea (1992) esclarecem, entretanto, que as pesquisas iniciais que investigavam o impacto exercido pelo grupo sobre os indivíduos consideravam o grupo como parte do contexto no qual o indivíduo trabalhava; logo, a compreensão do contexto grupal tornava-se essencial para a compreensão do comportamento individual. Segundo os autores, apenas mais recentemente a concepção dos grupos como unidades de desempenho essenciais nas organizações tornou-se preponderante. Somente então o grupo deixou de ser considerado o contexto para transformar-se no cerne das pesquisas, que passaram a enfatizar o desempenho coletivo bem como os fatores que o determinam.

Como o leitor deve ter notado, embora o interesse pela dinâmica do comportamento dos indivíduos em grupos não seja uma temática recente, a adoção de grupos no ambiente de trabalho é uma prática iniciada há pouco mais de duas décadas. Apenas nos anos 80 os grupos se consolidaram nas organizações, passando a ser considerados como soluções populares para problemas laborais diversos.

A crescente implementação dos grupos no contexto organizacional acarretou também mudanças terminológicas, uma vez que a palavra “grupo” foi amplamente

suplantada na linguagem das ciências organizacionais pelo termo “equipe” (Guzzo, 1996).

O surgimento de diferentes tipos de equipes, como as equipes de projetos, comitês, grupos de trabalho autônomo, círculos de qualidade, equipes de trabalho multifuncionais e equipes de CEOs demonstra o quanto as organizações confiam e dependem das equipes de trabalho (Guzzo & Shea, 1992), sustentando-se na crença de que otimizam tanto os recursos materiais quanto as habilidades e conhecimentos dos indivíduos que as compõem.

Ainda que exista um corpo de teóricos que não compartilhe desta crença e alerte para as armadilhas da adoção indiscriminada das equipes nas organizações, que pode acarretar em desperdício de tempo e energia dos membros (Hackman, 1987) e ainda em baixa produtividade (Allen & Hecht, 2004), sua crescente aparição no âmbito organizacional e acadêmico é inegável. Logo, faz-se imprescindível uma compreensão mais aprofundada de seu funcionamento e desempenho, assim como das variáveis que neles impactam, intensificando ou minimizando a sua efetividade. Antes de prosseguir, entretanto, serão apresentadas algumas definições e características das equipes, a fim de facilitar a leitura e compreensão sobre essas unidades de desempenho que tanto têm se destacado no cenário organizacional.

Definição e características das equipes de trabalho

Não raro observa-se na literatura da área a adoção dos termos **equipes** e **grupos de trabalho** como sinônimos, ainda que existam autores que estabeleçam diferenças entre ambos. Esta questão, obviamente, suscita discussões acirradas entre os pesquisadores.

Do lado daqueles que consideram os dois termos como equivalentes estão autores como Guzzo e Shea (1992) e Yammarino (1996). Guzzo (1996), por exemplo, defende que distinguir entre grupos e equipes de trabalho implica em ignorar um montante substancial de pesquisas empíricas e teóricas realizadas sobre grupos, pois, uma vez que grupos não são considerados equipes, todo o conhecimento prévio a respeito da influência dos mesmos nos indivíduos deve ser considerado irrelevante para o estudo das equipes. Segundo o autor equipes e grupos compartilham muitas dinâmicas e processos para que se possa fazer qualquer grande distinção entre ambos, convencionando, portanto, que “todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes” (p.9).

A justificativa para se considerar que nem todos os grupos são equipes está no fato do termo “grupo” ainda ser amplamente empregado nas ciências sociais em geral para descrever agregados sociais onde não necessariamente existe interdependência entre os membros, contrariamente ao que ocorre nas equipes, que podem ser consideradas como um tipo específico de grupo de trabalho, desde que seja reconhecida a característica de *interdependência* entre os membros, tanto no que diz respeito à interdependência de tarefas, quanto à interdependência de resultados e de metas.

Allen (1996) também reforça o corpo de pesquisadores que defendem a intercambialidade entre os termos. Para a autora, “grupo de trabalho”, “grupo” e “equipes” se referem a um conjunto de empregados que pertencem a uma unidade definida dentro da organização e que trabalham juntos de modo interdependente. A questão da interdependência também é aludida na definição de grupos (ou equipes) de Yammarino (1996), que os descreve como uma coletividade de indivíduos interdependentes que interagem face-a-face uns com os outros.

Em contrapartida, autores como González, Silva e Cornejo (1996) estão dentre os que defendem a pertinência da diferenciação entre estas duas unidades de desempenho. Segundo esses autores, os grupos se caracterizam (1) pela presença de um líder formalmente designado pela organização que responderá pelo grupo, (2) por visar o objetivo geral da organização, (3) por adotar um sistema individual tanto para recompensas quanto para responsabilidades e (4) por ter a sua efetividade mensurada a partir do impacto que exercem sobre outros membros da organização ou grupos. As equipes de trabalho, por sua vez, caracterizam-se por (1) compartilhar as responsabilidades, que não recaem exclusivamente sobre o líder, (2) visar objetivos próprios e específicos, (3) adotar um sistema de esforço conjunto tanto para recompensas quanto para responsabilidades e (4) ter a sua efetividade mensurada por meio dos produtos da equipe.

Greenberg e Baron (1995) também apontam algumas diferenças entre grupos e equipes. O primeiro ponto de distinção reside na *distribuição do esforço* empregado para o alcance de uma meta. Nos grupos, a realização do trabalho demanda basicamente esforço individual, ao passo que nas equipes, o esforço é tanto individual quanto coletivo.

Um segundo aspecto se refere à *responsabilidade pela realização do trabalho*. Enquanto nos grupos a responsabilidade pelos resultados obtidos é individual, nas equipes a responsabilidade pelos resultados globais é compartilhada, assim como os objetivos de trabalho. De acordo com Puente-Palacios (2002), mesmo que cada membro da equipe possua metas específicas que devam ser atingidas, sempre existirá um objetivo global da equipe, compartilhado por todos. A proximidade da relação entre esforço individual e objetivo global demandará, segundo a autora,

maior comprometimento dos membros que buscarão canalizar seus esforços para a consecução desse *objetivo compartilhado*.

Por fim, os autores destacam que os grupos são unidades de desempenho dependentes da organização, uma vez que os objetivos a serem atingidos e mecanismos de ação assim como as atribuições individuais e normas que regem os comportamentos são estabelecidos por ela. Já no caso das equipes, ainda que o objetivo global seja definido pela organização, os membros costumam apresentar maior autonomia para a tomada de decisões e para a implementação de mecanismos de ação, caracterizando-se assim como *unidades de trabalho autônomas* ou semi-autônomas.

Diante do exposto, observa-se que os dois termos possuem tanto características em comum (ação, participação e coesão) quanto peculiaridades que os distinguem (natureza do esforço e da responsabilidade pelos resultados, grau de dependência em relação à organização). Logo, conclui-se que a linha que separa grupos e equipes ainda mostra-se tênue, embora as diferenças já sejam reconhecidas pelos teóricos da área. Ainda assim, para efeito do presente estudo, os termos “equipes” e “grupos” serão utilizados de forma alternada, decisão sustentada mais por questões práticas, como conferir maior flexibilidade e abrangência ao texto, do que por questões conceituais.

Em relação à definição que irá nortear o presente trabalho, adota-se a proposta por Sundstrom *et al.* (1990), que consideram as equipes de trabalho como “um conjunto de indivíduos interdependentes que compartilham objetivos e responsabilidades por resultados específicos na organização” (p.120).

De maneira adicional, as equipes caracterizam-se por sua autonomia de funcionamento, pela presença de um líder que não responderá individualmente

pelos resultados, pelo esforço coletivo empregado no alcance das metas e por se perceberem e serem percebidas por outros membros da organização como grupo. Esses aspectos, em conjunto, contribuem para a delimitação e caracterização destas unidades de desempenho, favorecendo, conseqüentemente a compreensão da dinâmica de sua efetividade.

A rápida emergência das equipes no campo organizacional ocasionou mais do que redirecionamentos meramente terminológicos, estendendo-se também a outras dimensões. Uma das mudanças mais notáveis se refere ao grupo de pesquisadores mais interessados neste campo de pesquisa. Os psicólogos sociais, que se mantiveram por décadas como líderes nos estudos sobre grupos, cederam lugar à intensa atividade de pesquisa advinda da psicologia organizacional (Levine & Moreland, 1990). Embora os psicólogos organizacionais tenham se firmado como o mais proeminente grupo de pesquisadores da área, o tema tem se tornado cada vez mais interdisciplinar, atraindo também o interesse de economistas, antropólogos, cientistas políticos, cientistas da informação, engenheiros e administradores em geral.

A transferência da disciplina considerada o carro-chefe das pesquisas de grupo, acarretou mudanças também do foco dos estudos na área. No período dominado pela psicologia social, o interesse principal esteve no impacto das ações e processos intragrupais nos membros. Quando os psicólogos organizacionais passaram a se destacar neste campo, o centro das atenções passou a ser a efetividade do desempenho do grupo, definida em termos dos produtos da ação grupal (Guzzo, 1996). Ou seja, houve uma mudança do nível de análise, que se deslocou do indivíduo para o grupo, assim como no foco de interesse, que deixou de ser as relações interpessoais e passou a ser a efetividade coletiva.

Esse novo foco de interesse das pesquisas torna-se bastante compreensível, tendo em vista que as equipes de trabalho estudadas encontram-se, em sua maioria, em organizações onde a competitividade é uma constante e a excelência nos resultados desempenha um papel crucial.

Guzzo (1996) destaca que, uma vez que as atenções das pesquisas da área se voltaram para a efetividade das equipes, o volume de vendas, a rapidez no serviço, a quantidade de produtos fabricados, os produtos defeituosos, bem como outros aspectos dos resultados, denominados indicadores duros da efetividade, passaram a ser variáveis dependentes comumente investigadas nos estudos envolvendo equipes de trabalho.

Embora a efetividade seja operacionalizada diferentemente em cada equipe e em cada organização, encontra-se diretamente relacionada ao desempenho da equipe em termos de qualidade e quantidade de produtos gerados ou serviços produzidos (Tannenbaum *et al.*, 1996).

A proliferação dos grupos de trabalho nas organizações também se refletiu em mudanças no meio acadêmico, contribuindo, especialmente nas duas últimas décadas, para o surgimento de inúmeros modelos teóricos propostos com o objetivo de compreender as variáveis envolvidas no funcionamento e efetividade das equipes (Gladstein; 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Sundstrom *et al.*, 1990). A seguir serão abordados alguns desses modelos.

Modelos teóricos da efetividade das equipes de trabalho

Os modelos teóricos desenvolvidos com o intuito de estabelecer as variáveis envolvidas no processo de efetividade das equipes de trabalho são relativamente recentes, destacando-se como tópico de interesse na psicologia organizacional

apenas nas duas últimas décadas. De maneira mais ampla, esses modelos refletem a estrutura básica proposta por Mc Grath em 1964 (citado em Guzzo & Shea, 1992) para explicar a efetividade dos grupos de trabalho.

Baseada na teoria sistêmica das organizações de Katz e Kahn (1985), a estrutura de Mc Grath é constituída por três elementos: entradas (*inputs*), processos e resultados (*outputs*). As variáveis de entrada ou insumos incluem as características dos membros (conhecimentos, habilidades, personalidade, atributos demográficos, etc.), das tarefas do grupo e do contexto de trabalho. Já as variáveis de processo dizem respeito à interação entre os membros do grupo e inclui o intercâmbio de informações, coordenação e tentativas de exercer influência, como a liderança. Por fim, os resultados ou saídas se referem ao produto gerado pelo desempenho do grupo e inclui, além da realização da tarefa propriamente dita, idéias, decisões e planos estabelecidos (Guzzo, 1996).

Hackman (1987) destaca como central ao modelo de Mc Grath a idéia de que os processos de interação estabelecidos entre os membros do grupo são mediadores do relacionamento entradas-resultados e alerta que, embora a estrutura básica entrada-processo-saída norteie a maior parte das pesquisas empíricas e teóricas da área, ela nem sempre proporciona resultados sobre a efetividade das equipes passíveis de serem aplicados nas organizações. Por este motivo o autor propõe um modelo normativo, discutido adiante, que embora seja baseado nesta estrutura, segue uma concepção voltada para a aplicação prática.

Puente-Palacios (2002) defende que estes três elementos (entradas-processos-saídas) não constituem um modelo explicativo do desempenho, mas um esquema que auxilia na compreensão das variáveis envolvidas no funcionamento das equipes de trabalho. A autora reconhece, no entanto, que a importância da proposta de Mc

Grath decorre da influência que exerce até os dias de hoje sobre os modelos que abordam o desempenho das equipes de trabalho.

Guzzo e Shea (1992) esclarecem que, por serem relativamente recentes, ainda existem poucas pesquisas empíricas que testem a validade dos modelos teóricos da efetividade das equipes, embora eles se mostrem completamente testáveis. De acordo com os autores, o surgimento desses modelos acarretou ainda uma transformação no que se acreditava ser, até então, os determinantes da efetividade das equipes. Ao contrário das antigas teorias, que focavam apenas os processos intragrupo como os preditores da efetividade do grupo, as propostas teóricas mais recentes consideram o grupo como um todo, enfatizando também a influência do contexto organizacional no desempenho da equipe.

A partir destas considerações foram desenvolvidos complexos modelos teóricos, a fim de auxiliar na compreensão das variáveis que impactam na efetividade dos grupos nas organizações. A seguir serão apresentados alguns dos modelos presentes na literatura da área.

Modelo de efetividade baseado na tarefa do grupo

Em 1984, Gladstein propôs um modelo que segue a estrutura básica de Mc Grath, entrada-processo-saída, denominado pela autora de modelo *compreensivo*, por contemplar variáveis oriundas de diferentes níveis de análise, o grupal e o organizacional.

As entradas constituem-se, portanto, de variáveis provenientes tanto do nível grupal – *composição e estrutura do grupo* – quanto do nível organizacional – *disponibilidade de recursos e estrutura organizacional* – e podem influenciar direta ou indiretamente (por meio dos processos de interação) a efetividade da equipe, definida em termos de três elementos: desempenho produtivo, satisfação das

necessidades dos membros e capacidade de sobrevivência do grupo ao longo do tempo.

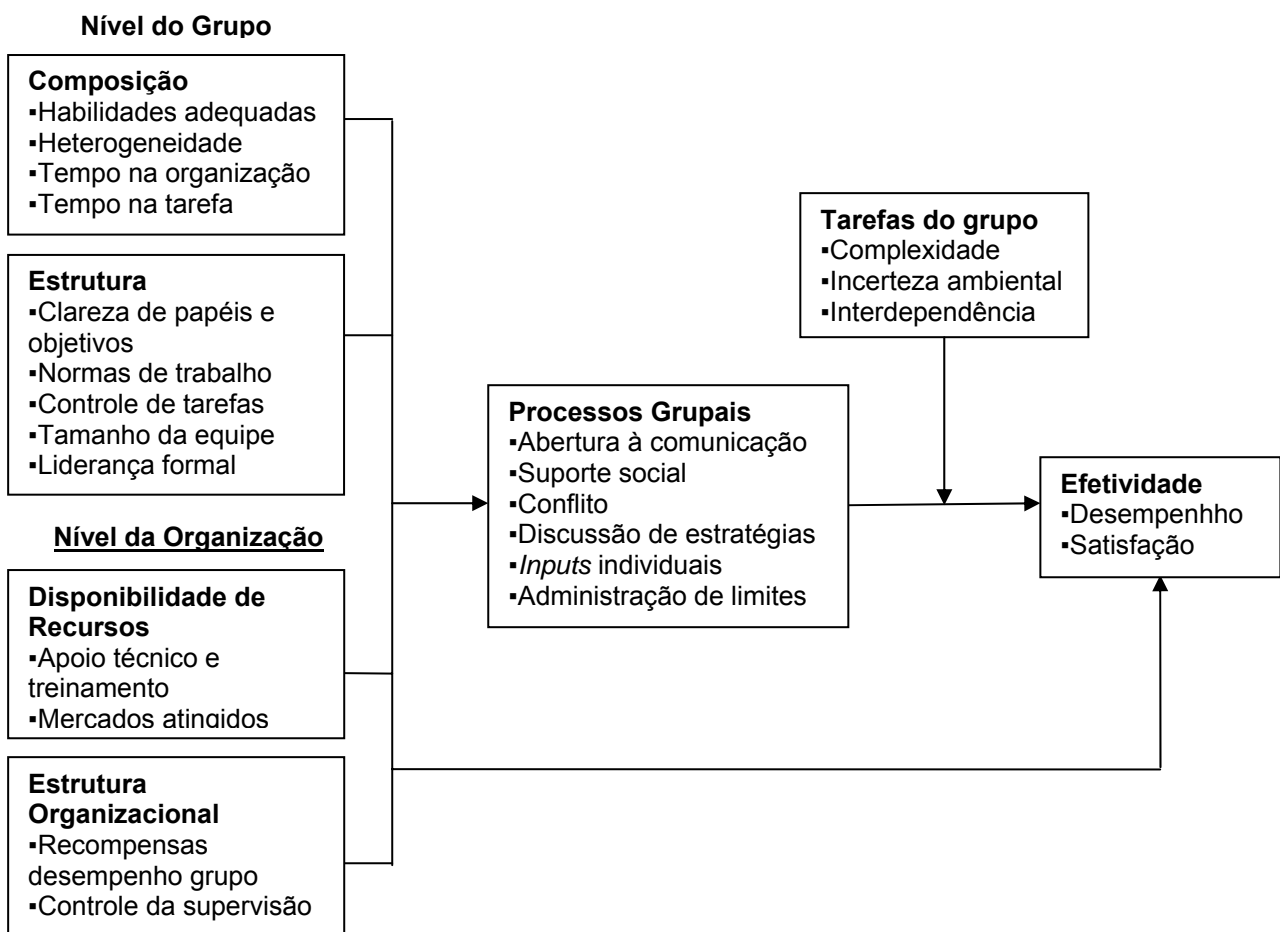
O primeiro conjunto de variáveis de entrada do nível do grupo, *composição*, investiga a adequação das capacidades e habilidades dos membros para o desempenho, o grau de heterogeneidade do grupo e a experiência prévia dos membros, tanto na organização quanto na tarefa, enquanto o segundo conjunto, *estrutura*, inclui a avaliação do tamanho do grupo, da clareza de papéis e objetivos, das normas sobre a forma como o trabalho é realizado, do controle sobre a tarefa e da liderança formal. No nível da organização, por sua vez, o primeiro conjunto de variáveis de entrada, *disponibilidade de recursos*, compõem-se por suporte técnico, disponibilidade de treinamento e desenvolvimento dos mercados atingidos pelo grupo, ao passo que o segundo conjunto, denominado *estrutura organizacional*, abrange aspectos como o tipo de recompensa oferecida para o desempenho do grupo e o controle da supervisão.

As entradas impactariam ainda sobre as variáveis de processos do grupo, que se referem às ações intragrupais e intergrupais que transformam recursos (entradas) em produtos. Os processos são compostos por variáveis como abertura à comunicação, suporte social, grau de conflitos interpessoais, discussão de estratégias, contribuições individuais e administração de limites e exercem influência sobre a efetividade da equipe, relação esta moderada pelas tarefas do grupo.

Segundo a autora, o papel moderador do tipo de tarefa (outra variável de processo) na relação processo-efetividade, se justifica na medida em que determinados comportamentos ou características do grupo impactam sobre o desempenho apenas na presença de certos tipos de tarefas. Sendo assim, tarefas mais complexas demandam dos membros uma maior interação e definição de

estratégias de resolução, ao passo que tarefas simples podem ser realizadas por meio de procedimentos padronizados onde discussões não se fazem necessárias. Gladstein classifica as tarefas do grupo em relação a três aspectos principais tratados como variáveis: complexidade da tarefa, interdependência entre os membros e incerteza ambiental. Finalmente, a efetividade, principal produto do modelo, é medida em função do desempenho da equipe e da satisfação das necessidades dos membros do grupo. O modelo completo proposto pela autora é apresentado na Figura 5.

Figura 5: Modelo geral do comportamento de grupo (Gladstein, 1984)



Ao verificar a sustentação empírica do modelo teórico proposto, os resultados apontaram para um suporte apenas parcial, uma vez que algumas das relações hipotetizadas entre as variáveis de insumo e de processo não apareceram, ao passo que outras relações não esperadas surgiram. As variáveis que apresentaram as correlações mais fortes foram as de estrutura do grupo e processos (clareza de papel e objetivos, normas de trabalho, controle das tarefas e liderança influenciaram diretamente o processo intragrupal e administração de limites), processos e efetividade (abertura à comunicação e suporte se associaram com satisfação e desempenho) e estrutura e efetividade (liderança, disponibilidade de treinamento e experiência na organização influenciaram a satisfação e o desempenho). A função moderadora hipotetizada para o tipo de tarefa não foi sustentada.

Mesmo diante destes resultados, o modelo de Gladstein constitui-se em uma proposta teórica válida e abrangente, que aponta para muitas relações importantes que devem ser investigadas em pesquisas futuras, além de ser um dos primeiros modelos a abordar a efetividade fora dos laboratórios e também a contemplar a participação conjunta de variáveis provenientes tanto do contexto quanto do grupo.

Modelo normativo de efetividade do grupo

A estrutura básica entrada-processo-produto também sustenta o modelo explicativo da efetividade das equipes de trabalho proposto por Hackman (1987).

O objetivo do modelo normativo, segundo o autor, consiste em “identificar os fatores que mais intensificam ou diminuem a efetividade do grupo de tal forma que aumente a possibilidade de que mudanças construtivas possam ocorrer” (p.322). O modelo busca, portanto, identificar aspectos do grupo e do contexto que sejam potencialmente manipuláveis (i.e., viáveis de serem mudados) e capazes de

promover a efetividade, possibilitando, desta forma, traçar um diagnóstico sobre os pontos fortes e fracos da equipe como unidade de desempenho.

Ao desenvolver um modelo teórico-normativo sobre o desempenho de grupos, Hackman adota uma abordagem orientada para a ação, no intuito de reconfigurar os achados prévios das pesquisas descritivas, os quais classifica como pouco práticos, de modo a torná-los mais úteis e aplicáveis na criação de equipes de trabalho mais efetivas.

Tomando por base estas considerações, o autor propõe três critérios a serem investigados na avaliação da efetividade das equipes: (1) os *resultados atuais do grupo*, que se refere à comparação dos resultados obtidos pelo grupo no momento, com padrões de desempenho previamente alcançados; (2) o *estado dos membros do grupo como unidade de desempenho*, que diz respeito aos processos sociais presentes no desempenho do trabalho e que devem promover a permanência do grupo como unidade ao longo do tempo e (3) o *impacto exercido pela experiência grupal sobre os membros*, que consiste no efeito final do trabalho em grupo sobre as necessidades pessoais do indivíduo, que devem ser mais satisfeitas do que frustradas.

É oportuno ressaltar que a inserção de critérios sociais e pessoais na definição de efetividade pode ser considerada um fator de inovação tanto do modelo de Hackman como do modelo anteriormente proposto por Gladstein (1984), visto que a efetividade das equipes, até então mensurada apenas por meio dos tradicionais indicadores duros (quantidade e qualidade do trabalho) passou a ser investigada, a partir da proposta teórica desses autores, por meio de indicadores afetivos, como a satisfação.

Sendo assim, Hackman defende que a efetividade dos grupos nas organizações consiste em uma função conjunta do que ele denominou critérios do processo de efetividade, que inclui o nível de *esforço* coletivo despendido pelos membros na realização das tarefas, os *conhecimentos* e *habilidades* inerentes aos membros, bem como da adequação das *estratégias de desempenho* utilizadas pelo grupo. Cada um destes critérios do processo (esforço, talentos e estratégias de desempenho) será impactado por três conjuntos de *variáveis*: *desenho do grupo*, que engloba a estrutura das tarefas, a composição do grupo e as normas que regulamentam o comportamento dos membros, o *contexto organizacional* do grupo, composto pelo sistema de recompensas, educação e informação e por fim, a *sinergia* grupal, que resulta da interação dos membros durante a execução das tarefas e pode ser entendida como a energia dos membros do grupo e se positiva, ocasiona desempenho criativo e inovador e quando negativa, prejudica o desempenho.

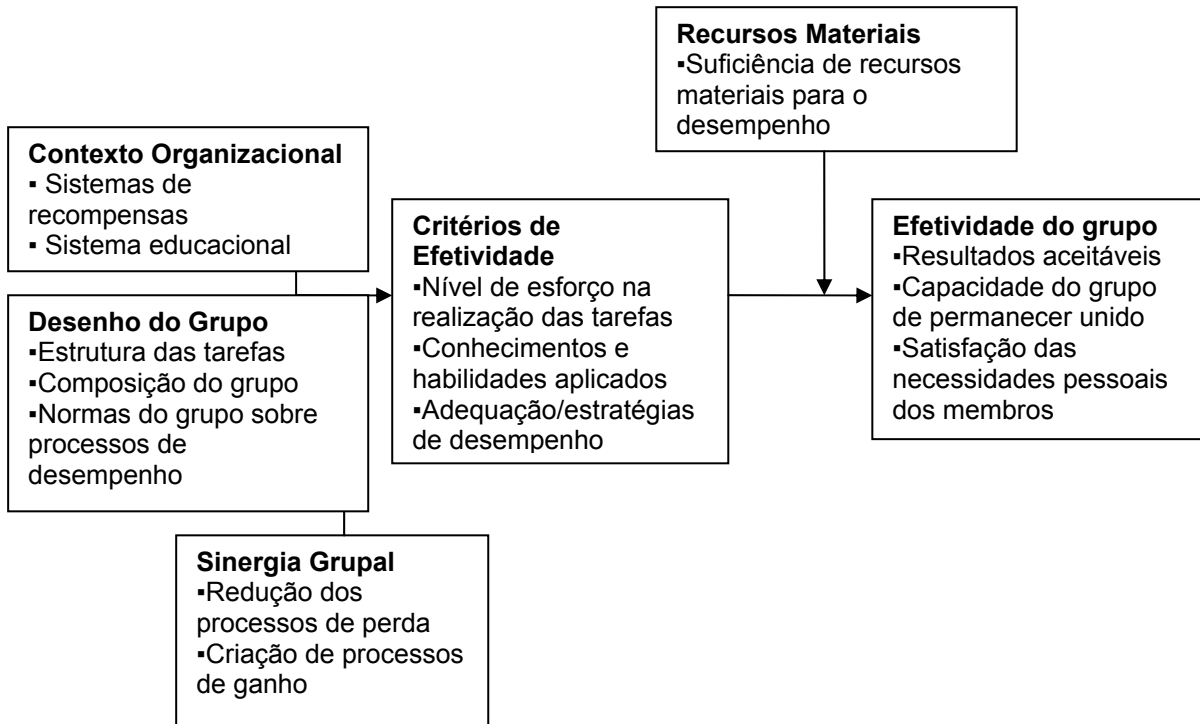
Os dois primeiros conjuntos (desenho do grupo e contexto organizacional) compõem as variáveis de entrada, juntamente com a disponibilidade de recursos materiais, também considerada um outro tipo de insumo que influenciará o desempenho da equipe. A sinergia do grupo e os critérios do processo de efetividade correspondem às variáveis de processo, ao passo que resultados aceitáveis por clientes e supervisores, a capacidade do grupo de permanecer unido ao longo do tempo, bem como a satisfação das necessidades pessoais, critérios descritos anteriormente, correspondem às variáveis de saída ou produtos. O modelo proposto por Hackman pode ser visualizado pelo leitor na Figura 6.

A relação entre as variáveis consideradas nesse modelo não ocorre de maneira linear e, sim, dinâmica, na medida em que o contexto organizacional, em conjunto

com as variáveis do desenho do grupo, afeta os critérios do processo de efetividade, relação esta mediada pelas variáveis relativas à sinergia do grupo. O modelo explicita ainda o papel mediador desempenhado pelos recursos materiais na relação entre os critérios do processo de efetividade e a efetividade do grupo.

Os conjuntos de variáveis contexto organizacional e desenho do grupo denotam um traço de semelhança entre o modelo de Hackman (1987) e o modelo desenvolvido por Gladstein (1984), uma vez que ambos contemplam insumos provenientes de diferentes níveis: grupal e organizacional (Puente-Palacios, 2002). Para Guzzo e Shea (1992) a ênfase depositada no contexto como determinante da efetividade do grupo consiste na principal semelhança entre ambos os modelos, embora atribuam diferentes papéis de causalidade a variáveis idênticas ou similares. Gladstein, por exemplo, classifica a complexidade da tarefa como variável moderadora da relação processos-resultados do grupo, ao passo que no modelo de Hackman, esta mesma variável consiste em uma variável de entrada ou insumo.

Figura 6: Modelo normativo de Hackman (Hackman, 1987)



Em relação à verificação empírica do modelo de Hackman (1987), Machado (1998) realizou no Brasil um estudo empírico no qual o modelo proposto não foi corroborado. A autora explica que a existência das discrepâncias encontradas era esperada, visto que o modelo de Hackman se trata de um modelo exclusivamente teórico, ainda sem validação empírica completa, mas apenas de relações parciais. Para Puentes-Palacios (2002) os resultados encontrados sinalizam a necessidade de ajustes a fim de se obter um modelo mais parcimonioso e que favoreça a compreensão de relações específicas, oriundas de variáveis de diferentes níveis, que contribuam de maneira mais efetiva para a compreensão da dinâmica subjacente ao desempenho das equipes de trabalho.

Modelo ecológico de efetividade das equipes

Sundstrom *et al.* (1990) propuseram um modelo em que a efetividade das equipes pode ser melhor compreendida a partir de suas relações com o meio

externo e de seus processos internos. A perspectiva ecológica segundo a qual este modelo foi desenvolvido enfatiza o papel do contexto organizacional, dos limites ou fronteiras do grupo e do desenvolvimento da equipe como fatores que estão dinamicamente relacionados à efetividade.

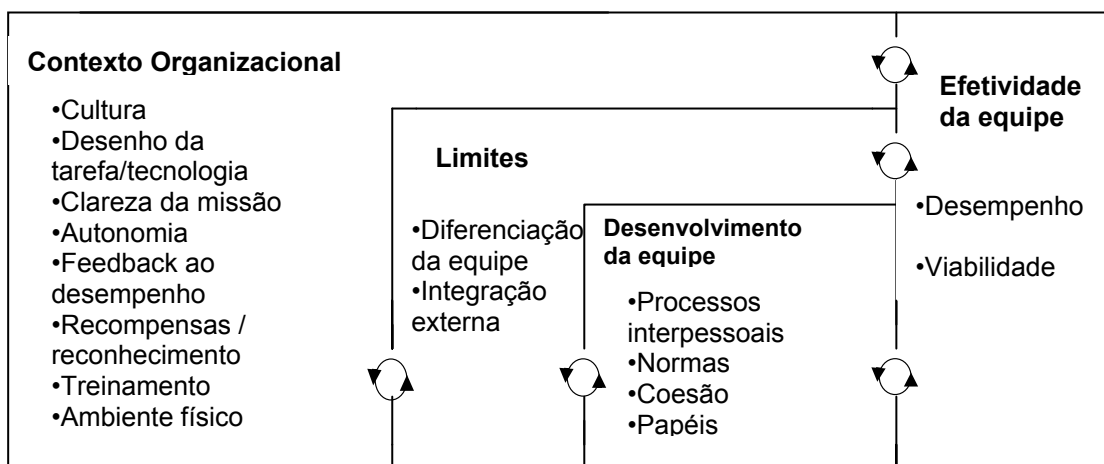
O primeiro destes fatores, o *contexto organizacional*, se refere ao ambiente externo em que o grupo de trabalho se encontra inserido e do qual recebe grande influência. Dele fazem parte as seguintes variáveis: cultura organizacional, desenho da tarefa e tecnologia existente, clareza de missões, autonomia, feedback quanto ao desempenho, sistema de recompensas e reconhecimento, treinamentos e características físicas do ambiente. Consideradas variáveis de entrada, muitos desses elementos se assemelham aos insumos dos modelos propostos por Gladstein (1984) e Hackman (1987).

Os *limites* ou *fronteiras* (“boundaries”) dizem respeito à natureza do relacionamento entre o grupo e a organização e permitem tanto a integração da equipe com o sistema mais amplo, por meio da sincronia com gerentes, clientes e membros; como a diferenciação intergrupar por meio de peculiaridades que lhes são características. De acordo com os autores, grupos efetivos caracterizam-se tanto por um nível adequado de diferenciação em relação à organização quanto por uma apropriada integração ao sistema.

O terceiro conjunto de variáveis, *desenvolvimento da equipe*, reflete a premissa de que as equipes mudam e se desenvolvem ao longo do tempo, criando novas formas de operar e de se adaptar ao contexto. Os processos interpessoais, as normas, a coesão e os papéis estão dentre as variáveis que compõem este conjunto.

Por fim, a efetividade da equipe, compreende o *desempenho*, que se refere ao grau de aceitação dos produtos do grupo (serviços, informações, decisões) por parte de clientes internos e externos à organização e também a *viabilidade*, que engloba tanto a satisfação dos membros da equipe quanto a possibilidade de continuidade do grupo como unidade de trabalho no futuro. O modelo proposto por Sundstrom *et al.* (1990) encontra-se representado na Figura 7.

Figura 7: Modelo ecológico de efetividade de equipes de trabalho (Sundstrom *et al.*, 1990).



De acordo com os autores, da natureza ecológica da proposta, decorre que todas as interações aconteçam entre todos os conjuntos de variáveis e sempre em termos de reciprocidade. Assim sendo, o contexto organizacional impacta e é impactado pelos limites e pela efetividade da equipe, os limites, por sua vez, influenciam e são influenciados pelo contexto organizacional, pelo desenvolvimento da equipe e pela efetividade, e por fim, o desenvolvimento da equipe tanto influencia como é influenciado pelos limites e pela efetividade.

Nota-se que embora o modelo mantenha a estrutura básica entrada-processo-saída, ele não contempla, como os modelos anteriormente apresentados, variáveis de entrada (insumos) provenientes de diferentes níveis, mas apenas da organização.

Quanto à validade desta proposta teórica, o modelo ecológico de Sundstrom *et al.* (1990) carece de suporte empírico para as relações hipotetizadas e, por ser pouco parcimonioso, torna-se difícil sua operacionalização. Estas limitações, entretanto, não invalidam as contribuições do modelo, que sinaliza para variáveis importantes que devem ser consideradas, em pesquisas futuras, na determinação do desempenho das equipes de trabalho.

Modelo parcimonioso de efetividade de equipes

Em 1987, Shea e Guzzo desenvolveram um modelo explicativo da efetividade das equipes mais parcimonioso que os anteriormente citados, uma vez que compõe-se por um conjunto reduzido de variáveis, e que tem recebido suporte empírico de diversas pesquisas (Puentes-Palacios, 2002; Puentes-Palacios & Borges-Andrade, 2005).

Os autores consideram a efetividade do grupo como uma consequência de três fatores principais: interdependência de tarefas, interdependência de resultados e potência do grupo, os quais, de acordo com a estrutura básica entrada-processo-saída, também presente neste modelo, representam as variáveis de processo.

A primeira variável deste conjunto, denominada *interdependência de tarefas*, se refere ao grau em que os membros do grupo interagem e dependem uns dos outros para a realização do trabalho. Segundo o modelo, essa variável não influencia diretamente a efetividade do grupo, mas atua como moderadora do impacto exercido pela interdependência de resultados na efetividade.

A *interdependência de resultados*, por sua vez, é contingente a existência de atividades compartilhadas pelo grupo. Quanto maior a relevância e extensão das consequências inerentes ao desempenho da tarefa, maior será o nível de

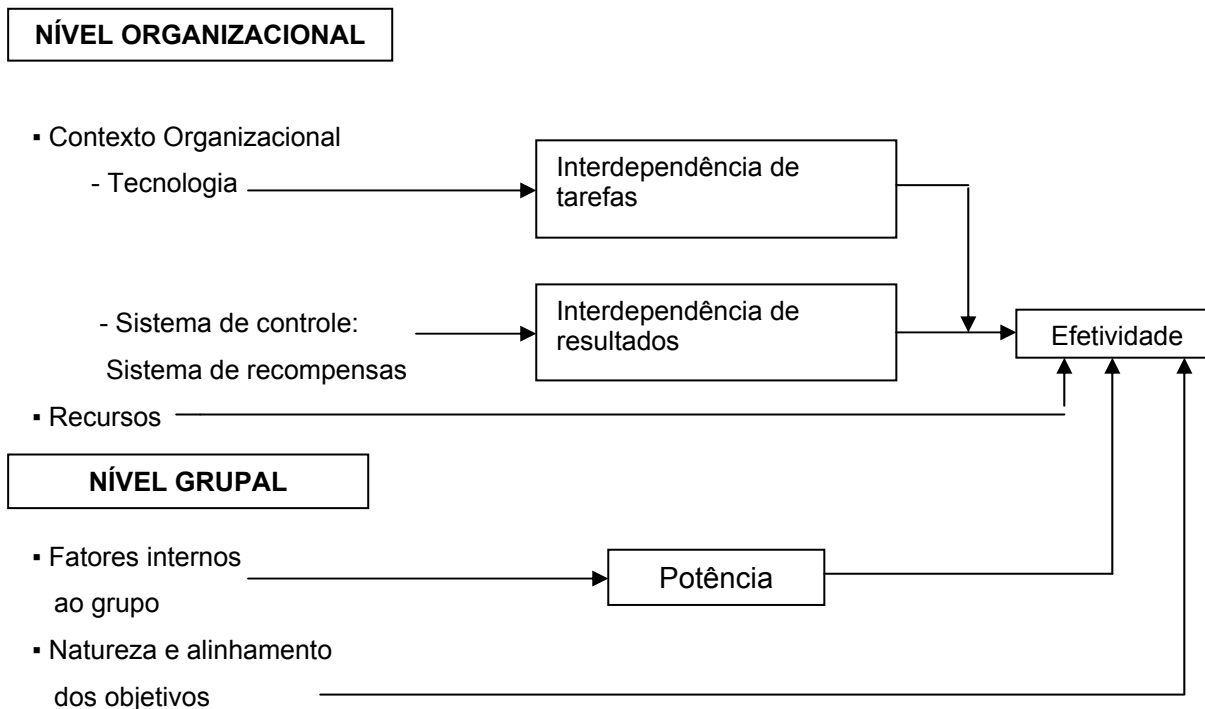
interdependência dos resultados. Guzzo e Shea (1992) esclarecem que essa variável está diretamente relacionada à efetividade da equipe, pelo que níveis acentuados de interdependência de resultados culminarão em maior efetividade.

Por fim, a *potência* é definida como a crença compartilhada entre os membros de um grupo de que pode ser efetivo. Grupos caracterizados por um forte senso de potência se mostram bastante eficazes em seu trabalho, enquanto grupos com baixa crença no seu potencial não desempenham suas tarefas de forma satisfatória (Guzzo *et al.*, 1993). Larson e Lafasto (citado em Guzzo *et al.*, 1993) afirmam que um elevado senso de confiança compartilhado entre os membros da equipe sobre perspectivas futuras de sucesso, funciona como ingrediente-chave na efetividade do grupo. O conceito de potência traduz, portanto, um construto coletivo e motivacional relevante para o desempenho das equipes de trabalho.

De forma análoga aos modelos propostos por Gladstein (1984) e Hackman (1987), as variáveis de entrada do presente modelo também se originam de diferentes níveis. Assim, o modelo de Shea e Guzzo contempla dois principais conjuntos de variáveis insumos: aquelas referentes ao nível organizacional, que estão subdivididas em *contexto organizacional* (tecnologia, sistema de recompensas e de controle) e *recursos* e as variáveis provenientes do nível grupal, compostas pelos *fatores internos ao grupo* e pela *natureza e alinhamento dos objetivos*. Dentre estas últimas, o alinhamento entre objetivos do grupo e da organização influenciaria diretamente a efetividade, enquanto os fatores internos ao grupo influenciariam a efetividade por meio da ação mediadora da potência da equipe. Dentre as variáveis organizacionais, os recursos influenciariam diretamente a efetividade. O sistema de controle e de recompensas, por sua vez, exerce um impacto sobre a efetividade mediado pela interdependência de resultados, enquanto a interdependência de

tarefas atua como mediadora do impacto da tecnologia sobre a efetividade. O modelo está representado na Figura 8.

Figura 8: Modelo de efetividade de equipes de Guzzo e Shea (Puentes-Palacios, 2002).



Observa-se que as variáveis de entrada influenciam tanto as variáveis de processo (interdependência de tarefas, interdependência de resultado e potência) como a efetividade da equipe.

Faz-se importante ressaltar ainda que o fato do modelo de Shea e Guzzo envolver um menor número de variáveis, focando apenas nos conjuntos considerados prioritários pelos autores, não implica que desconsiderem a importância da participação de outros elementos diferentes daqueles destacados (Puentes-Palacios, 2002), nem tampouco reduz a relevância desta proposta teórica.

Os modelos teóricos apresentados confirmam que a literatura científica tem salientado variáveis importantes, provenientes de níveis diferenciados (individual,

grupais e organizacionais) e a interação entre elas para a compreensão da efetividade das equipes. Assim, uma vez que as equipes encontram-se inseridas em sistemas sociais mais amplos, como as organizações, e são formadas por pessoas, dotadas de características próprias, terão sua efetividade, bem como os elementos que nela influenciam, atrelada à natureza e características da organização como um todo, aos membros que a compõem e a fatores que constituem o desenho do grupo.

Outro importante aspecto a ser destacado nos modelos propostos se refere aos resultados do desempenho das equipes, que não foram reduzidos simplesmente à qualidade ou quantidade de produtos gerados ou serviços oferecidos pelo grupo, considerados indicadores duros da efetividade da equipe. Resultados atitudinais, chamados **indicadores afetivos**, como a satisfação com a equipe de trabalho, também foram tomados como componentes da efetividade e serão abordados na seção seguinte, posto que no presente estudo, a efetividade das equipes será medida em função deste tipo de indicador.

Ainda que se evidencie a existência de similaridades entre os modelos descritos, como a organização das variáveis, que corroboram o desenho básico insumo-processo-produto, acredita-se que cada um contribua de forma única para o avanço do conhecimento neste campo de pesquisa.

De maneira adicional, o desenvolvimento de modelos explicativos sobre o desempenho de equipes de trabalho, impulsionou o campo de estudos empíricos voltados para a investigação da efetividade das equipes, que até então se mostrava um tanto quanto tímido. Tomando como base a estrutura entrada-processo-saída subjacente aos modelos teóricos, as pesquisas empíricas têm destacado variáveis diversas que podem influenciar a efetividade das equipes.

Assim sendo, serão apresentados a seguir alguns resultados de estudos empíricos voltados para a investigação de preditores do desempenho das equipes de trabalho.

Jones e Buerkle (1993) pesquisaram o impacto do *feedback* sobre o desempenho de equipes do setor de vendas e de manufatura de uma organização privada. O *feedback* foi baseado em um sistema de avaliação multidimensional, referente ao desempenho do grupo, que enquadrava fatores como porcentagem de produtos desenvolvidos, controle de custo, eficiência do trabalho, vendas e inovação. Verificou-se que durante a aplicação de *feedback* o desempenho geral das equipes aumentou. Os autores destacam que esses achados corroboram a literatura existente que enfatiza o papel preditor do *feedback* e dos sistemas de avaliação para a produtividade e qualidade do trabalho nas organizações.

Em 1998, Langfred investigou o poder preditivo da coesão grupal sobre a efetividade de equipes, avaliada por meio da qualidade do trabalho desenvolvido, na medida em que as metas da equipe eram atingidas, e por meio da percepção do supervisor da equipe sobre a eficácia das unidades. O autor verificou que a coesão do grupo de fato influencia na efetividade das equipes, mas tal efeito é moderado pelas normas da equipe. Equipes com alta coesão e normas claras, orientadas para tarefas, tendem apresentar maior efetividade que outras equipes.

Baugh e Graen (1997), por sua vez, investigaram o impacto da diversidade de gênero e raça sobre a percepção de eficácia de membros de equipes multifuncionais homogêneas e heterogêneas. Para operacionalizar a percepção de eficácia, desenvolveram duas medidas de relacionamento (relacionamento dos membros da equipe com o líder e relacionamento entre os membros) e três medidas de processo de trabalho (efetividade da equipe, a qual incluía itens de comprometimento com

metas, efetividade da comunicação, prontidão para compartilhar informações, confiança entre membros e envolvimento com o projeto, medida de contribuição dos membros à equipe e de integração da equipe).

Os resultados revelaram que membros de equipes heterogêneas quanto a gênero e raça percebem seus grupos como menos efetivos que os membros de equipes homogêneas. Tal resultado foi mantido mesmo quando os pesquisadores controlaram o efeito do tamanho da equipe e o estágio do projeto, variáveis apontadas na literatura como importantes para a compreensão do funcionamento das equipes de trabalho (Langfred, 1998; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Shaw, Duffy & Stark, 2000). Segundo os autores os dados encontrados podem ser decorrentes de estereótipos referentes a papéis de gênero e à raça, visto que mulheres e minorias tendem a ser menos desejadas e menos bem avaliadas quando representam minoria nas equipes, o que, ao longo do tempo, pode provocar o fenômeno da profecia auto-realizadora.

Os achados de Baugh e Graen (1997) foram semelhantes aos identificados no estudo de Thomas (1999), que pesquisou o efeito da diversidade cultural, medida em função da orientação coletivista ou individualista dos membros, na efetividade do grupo. Grupos culturalmente homogêneos demonstraram melhor desempenho de tarefas que grupos culturalmente heterogêneos. Segundo os autores, esses dados sugerem que a diversidade cultural resulta em processos de perda que acabam por influenciar o desempenho de grupos culturalmente heterogêneos e que esses grupos foram incapazes de transpor as perdas para alcançar seu máximo desempenho.

Mais recentemente, Kirkman e Shapiro (2001) investigaram o impacto exercido pelos valores culturais dos membros na efetividade de equipes auto-gerenciadas. De

maneira adicional, examinaram a extensão com que a resistência dos membros a este tipo de equipe media a relação entre valores e a efetividade, mensurada em função da produtividade, da cooperação e do *empowerment*. As dimensões de valores consideradas foram o individualismo-coletivismo de Hofstede (1980). Os resultados evidenciaram que equipes de orientação coletivista são mais produtivas, cooperativas e *empowered* quando comparadas a equipes de orientação individualista, e que esta relação é de fato mediada pelos níveis de resistência da equipe às equipes auto-gerenciadas. Os achados desse estudo foram ao encontro daqueles apontados por outras pesquisas, nas quais se evidenciou que equipes de orientação coletivista possuem maior probabilidade de experienciar percepções positivas, atitudes e comportamentos tipicamente associados a altos níveis de efetividade das equipes (Kirkman & Shapiro, 2001).

Ainda se tratando da orientação cultural dos membros, Jung e Avolio (1999) examinaram o efeito do estilo de liderança presente na equipe e da orientação cultural dos membros tanto no desempenho em grupo quanto no desempenho individual. Os autores administraram os estilos de liderança transacional e transformacional em estudantes que executavam tarefas de *brainstorming* tanto individualmente quanto em grupos, a fim de identificar se os estilos de liderança impactariam de forma diferenciada no desempenho de indivíduos de orientação individualista e coletivista. Os resultados encontrados demonstraram que pessoas coletivistas que trabalharam com o líder transformacional geraram mais idéias, ao passo que as individualistas foram mais produtivas quando na presença do líder transacional. Quando comparados o desempenho de indivíduos trabalhando sozinhos ou em grupo, estes últimos alcançaram melhor desempenho, se mostrando

mais produtivos na geração de idéias que indivíduos que realizaram a tarefa isoladamente.

Sosik *et al.* (1997) também demonstraram interesse na variável estilo de liderança como possível antecedente da efetividade grupal. Os pesquisadores realizaram um estudo no qual foram comparados o efeito relativo de dois estilos de liderança na potência e na efetividade dos grupos, que trabalharam tanto em condições de anonimato como identificadas, em contextos mediados por computadores. Os estilos de liderança considerados foram o transformacional e o transacional (Bass, 1990) e o efeito por eles exercido na efetividade do grupo, poderia tanto ser direto quanto mediado pela potência.

Os resultados indicaram suporte para as relações hipotetizadas, evidenciando que a condição de anonimato intensifica o efeito da liderança transformacional tanto na potência como na efetividade do grupo, quando comparado ao estilo transacional. Os achados de Sosik *et al.* (1997) são consistentes com o modelo proposto por Guzzo *et al.* (1993) no qual o estilo de liderança influencia a potência do grupo, e conseqüentemente, a efetividade. Ao realizar um estudo sobre a influência da expectativa do líder sobre o desempenho de um grupo de soldados israelenses, Eden (citado em Guzzo & Dickson, 1996) encontrou que grupos subordinados a líderes que depositavam uma grande expectativa no grupo obtiveram melhor desempenho em tarefas tanto físicas quanto cognitivas, quando comparados a grupos para os quais o líder não direcionava grandes expectativas. Ainda em relação ao impacto exercido pelo líder na efetividade grupal, Tziner e Vardi (1982), revelaram que as habilidades do líder em termos de coordenação de tarefas e comunicação com superiores também influenciam nos resultados do desempenho. De acordo com os autores, grupos que possuem líderes com maior capacidade para

coordenar e direcionar atividades e maior facilidade de comunicação com superiores serão mais efetivos que grupos cujo líder se mostre menos habilidoso, segundo esses critérios.

Quanto à realização de estudos empíricos sobre efetividade de equipes no Brasil, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) foram um dos pioneiros. Considerando a satisfação dos membros com sua equipe como um dos mais importantes indicadores afetivos de sua efetividade, os autores investigaram os efeitos da *interdependência de tarefas*, *interdependência de resultados* e da *crença* na efetividade das equipes sobre a satisfação dos membros com a equipe de trabalho. O modelo teórico que orientou o estudo foi do tipo multinível, em que as diversas variáveis abordadas são organizadas hierarquicamente. De acordo com os autores, a importância da adoção deste tipo de modelo reside na possibilidade de investigar contribuições específicas de variáveis preditoras provenientes de diferentes níveis de análise (como por exemplo, o indivíduo, a equipe, a organização, o seu meio ambiente). A ideia central inerente aos modelos multinível é a de que o grau de contribuição das variáveis independentes, dos níveis participantes, é teórico e matematicamente diferenciado, sendo que seus efeitos decorrem especificamente do nível que representam (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005). Os autores afirmam ainda que o desempenho da equipe é mais bem compreendido quando se considera a participação de variáveis independentes tanto relativas aos indivíduos que fazem parte da equipe, quanto às equipes em si. No modelo proposto foram considerados dois níveis: o indivíduo (nível 1) e a equipe (nível 2).

Os resultados evidenciaram que no caso das pessoas que acreditam que as equipes podem ser efetivas, aquelas que dependem dos colegas para atingir os resultados são mais satisfeitas com a equipe de trabalho a que pertencem do que

aquelas que percebem seus resultados como menos interdependentes. As pessoas que não acreditam que as equipes de trabalho sejam efetivas, quando percebem-se menos dependentes dos seus colegas para atingir os resultados do seu trabalho, apresentam-se mais satisfeitas do que as que se percebem mais dependentes.

De acordo com Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005), esses resultados demonstram que a relação entre a dependência de resultados e a satisfação do membro com sua equipe muda em função de suas crenças sobre a efetividade das equipes. Os resultados apontaram ainda que, em equipes de trabalho caracterizadas por elevada interdependência de tarefas, membros que relatam níveis elevados de interdependência de resultados são mais satisfeitos do que os que percebem níveis baixos de interdependência de resultados. Quando as equipes apresentam baixa interdependência de tarefas, a satisfação com a equipe de trabalho não está correlacionada com o nível percebido de interdependência de resultados.

Uma vez apresentados os principais modelos teóricos sobre desempenho de equipes bem como um breve panorama acerca do campo da investigação empírica, a seção seguinte discorrerá sobre dois importantes indicadores afetivos da efetividade das equipes, a satisfação e o comprometimento, posto que constituem as variáveis dependentes deste estudo.

Indicadores afetivos da efetividade das equipes de trabalho

Ao introduzirem critérios sociais e pessoais na definição de efetividade de equipes de trabalho, como a qualidade das relações interpessoais e o saldo afetivo positivo para os membros da equipe, Gladstein (1984) e Hackman (1987) abriram

caminho para uma nova perspectiva em relação aos parâmetros comumente empregados na operacionalização da efetividade dessas unidades de desempenho. A efetividade, até então mensurada apenas em função dos chamados indicadores duros de desempenho, como quantidade e qualidade do trabalho, passou a ser investigada também em função das respostas afetivas dos membros, como já evidenciado por alguns estudos (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Shaw *et al.*, 2000; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2001).

De acordo com Mathieu e Zajac (1990) as respostas afetivas representam uma categoria de variáveis que descreve as reações psicológicas dos indivíduos ao ambiente de trabalho. A relevância de se investigar essas respostas reside no fato de se relacionarem tanto à saúde mental como física dos membros (Sonnetag, 1996) e de maneira adicional, por influenciarem no desenvolvimento e na manutenção do grupo como um sistema (Van der Vegt *et al.*, 2001).

Em levantamento bibliográfico realizado acerca da utilização de indicadores afetivos em estudos sobre a efetividade de equipes, pôde-se constatar que a *satisfação* aparece como uma das variáveis de natureza afetiva mais frequentemente pesquisadas, quer seja de maneira isolada ou associada a indicadores duros (Campion *et al.*, 1993; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Puente-Palacios, 2002; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Shaw *et al.*, 2000; Van der Vegt *et al.*, 2001). Seguindo à satisfação, surge o *comprometimento* como um outro indicador afetivo que vem sendo alvo de interesse crescente por parte de pesquisadores que buscam investigar o desempenho das equipes de trabalho (Bishop & Scott, 2000; Bishop, Scott & Burroughs, 2000). De maneira adicional, verificou-se que alguns estudos empregam ainda o *envolvimento* com a equipe de

trabalho como indicador afetivo de sua efetividade. Definido por Lodahl e Kejner (citado em Brown, 1996) o grau em que o indivíduo se identifica psicologicamente com o seu trabalho, o envolvimento não será analisado no presente estudo, embora também se constitua em um vínculo afetivo importante para a predição de comportamentos humanos relevantes para as organizações, tais como, índices de rotatividade, absenteísmo e desempenho, como bem assinala Brown (1996).

Ao discutirem a pertinência de se considerar a satisfação e o comprometimento resultados afetivos legítimos do desempenho das equipes, Van der Vegt *et al.* (2001) defendem que ambos são variáveis diretamente relacionadas ao contexto de equipes de trabalho. Segundo esses autores, embora a organização seja o ambiente macro no qual o desempenho ocorre, ao se considerar as equipes de trabalho como o foco do estudo, essas variáveis passam a pertencer ao contexto mais próximo onde trabalho se realizada, no caso, às equipes, o que denota a pertinência em adotá-los como indicadores de efetividade dessas unidades.

Tomando por base tais evidências, bem como as propostas teóricas apresentadas na revisão de literatura (Gladstein, 1984; Hackman, 1987), a **satisfação** e o **comprometimento**, consideradas respostas afetivas da efetividade das equipes de trabalho, se constituirão nas variáveis dependentes do presente estudo. Neste momento, faz-se mister destacar que a opção pela adoção conjunta de ambos os indicadores afetivos como critérios de efetividade das equipes de trabalho, consiste em um fator de inovação, visto que a maior parte das pesquisas da área, como já ressaltado, incluem apenas um desses indicadores, seja de modo isolado ou associado a indicadores duros.

A seguir, apresenta-se, separadamente, cada um desses construtos, buscando-se delinear um escopo conceitual para a sua compreensão, além de identificar seus principais antecedentes, bem como alguns de seus correlatos e conseqüentes.

O comprometimento

No decorrer das últimas décadas, a psicologia organizacional direcionou grande ênfase ao estudo do comprometimento das pessoas com o trabalho. De acordo com Tamayo *et al.* (2001), o vínculo do indivíduo com o seu trabalho caracteriza-se como complexo e multidimensional, na medida em que compreende não apenas a relação com o trabalho em si, mas também com outros aspectos do contexto organizacional. A complexidade inerente a esse construto se reflete na literatura da área, que considera a existência de múltiplas bases e múltiplos focos de comprometimento.

Segundo Bastos (1994), as bases do comprometimento correspondem aos motivos que levam o trabalhador a se envolver com os diferentes focos ou aspectos do contexto organizacional. Atualmente existem duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza *afetiva*, sustentada pelo princípio de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos, e outra de natureza *cognitiva*, que reflete concepções de permuta e crenças desenvolvidas pelos trabalhadores acerca de suas relações com a organização (Siqueira & Gomide, 2004).

Destas duas bases, originaram-se três concepções ou estilos de comprometimento organizacional, quais sejam: o comprometimento *afetivo*, o comprometimento *calculativo* e o comprometimento *normativo*. Enquanto o comprometimento afetivo assenta-se sobre a base afetiva, os enfoques calculativo e normativo são de base cognitiva.

Dentre os três estilos ou enfoques explicitados, o **comprometimento afetivo** tem se destacado na literatura da área por se mostrar um preditor confiável de diversos comportamentos organizacionais. Mowday, Steers e Porter (1979) concebem o enfoque afetivo segundo uma perspectiva atitudinal, na medida em que transcende uma postura de lealdade passiva do empregado em relação à organização e envolve uma postura ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo os autores, o comprometimento organizacional afetivo compreende três características principais, traduzidas por (1) forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; (2) disposição para exercer esforço considerável em prol da organização e (3) forte desejo de permanecer na organização.

Sendo assim, quando um indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos e se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os com vistas à consecução dos objetivos organizacionais e ainda procura se manter membro da organização, considera-se que foi estabelecido um vínculo de natureza afetiva com a organização, denominado comprometimento organizacional afetivo (Siqueira & Gomide, 2004).

O enfoque calculativo, também denominado instrumental, originou-se dos estudos de Becker (citado em Mathieu & Zajac, 1990), que defende que o indivíduo permanece em uma empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam os chamados “ganhos paralelos” (*side-bets*). De acordo com Siqueira e Gomide (2004), o comprometimento calculativo consiste, portanto, em um conceito cognitivo que representa o pensamento do empregado acerca de sua relação de permuta econômica com a empresa e que resulta das percepções

individuais do empregado sobre os custos ou perda de investimentos decorrentes do possível rompimento do vínculo de trabalho com uma organização.

Diferentemente do enfoque calculativo, no qual a concepção de comprometimento com a organização está estruturada em permutas econômicas, onde são avaliados custos ou perdas associados ao rompimento do vínculo de trabalho, o componente normativo do comprometimento se refere, conforme descrito por Siqueira e Gomide (2004), ao “conjunto de pensamentos no qual são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da mesma” (p.320). O comprometimento normativo consiste, portanto, em crenças mantidas por empregados acerca de deveres de reciprocidade em relação à organização.

Meyer, Paunone, Gellatly, Goffin & Jackson (1989) esclarecem que a diferença entre os três enfoques está no fato de empregados com forte comprometimento afetivo continuarem na organização porque desejam, aqueles com forte comprometimento calculativo continuam porque necessitam, enquanto aqueles com um forte comprometimento normativo permanecem na organização porque se sentem obrigados a fazê-lo.

Como já mencionado, o comprometimento, além de possuir bases distintas, das quais se originam diferentes estilos, também possui múltiplos focos, que consistem em entidades particulares que podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador com seu ambiente de trabalho, conforme assinala Bastos (1994).

A literatura evidencia seis focos principais de comprometimento: com o trabalho, com o emprego, com a carreira, com a equipe, com o sindicato e com a organização (Bishop & Scott, 2000). Dentre estes seis tipos, o comprometimento organizacional

afetivo tem se mostrado o mais amplamente investigado (Keller, 1997; Mathieu & Zajac, 1990; Tamayo *et al.*, 2001), sendo objeto de várias pesquisas empíricas, tanto como antecedente como conseqüente de variáveis relacionadas ao contexto laboral.

Embora exista uma gama considerável de pesquisas que apontem para a relação entre diversas variáveis e vínculos afetivos do indivíduo direcionados para a organização de maneira mais ampla, estudos que foquem nas relações entre esses vínculos e as equipes de trabalho ainda se mostram um tanto quanto incipientes. Assim, tendo em vista os objetivos propostos no capítulo 4, no presente estudo será investigado o comprometimento afetivo com foco na equipe de trabalho.

De acordo com Vandenbergue, Betein e Stinglhamber (2004), a distinção entre os múltiplos focos de comprometimento do empregado no ambiente de trabalho faz-se importante uma vez que, quando direcionado a um alvo específico, o comprometimento se mostra melhor preditor do comportamento investigado, do que se utiliza o comprometimento organizacional de maneira mais ampla, ou seja, sem que esteja focado em um alvo em particular. Os autores esclarecem ainda, que as muitas perspectivas segundo as quais o comprometimento pode ser estudado não são totalmente independentes entre si, podendo se influenciar tanto direta quanto indiretamente. Assim, quando um empregado desenvolve um vínculo afetivo global com a organização, pode se sentir afetivamente comprometido também com seu supervisor e com a sua equipe de trabalho.

As mais de três décadas de estudo sobre o tema ocasionaram o surgimento de diversas conceituações e medidas de comprometimento organizacional, mas de um modo geral, todas se agrupam em torno da idéia central de que o comprometimento organizacional consiste em um elo que liga o indivíduo à organização. A definição proposta por Mowday *et al.* (1979) ainda amplamente empregada, norteou o

desenvolvimento, pelos referidos autores, do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), um instrumento composto por nove itens que visa medir o comprometimento afetivo dos indivíduos para com a organização e que também continua sendo bastante utilizado nas pesquisas da área.

Uma vez que os três estilos de comprometimento derivam-se de bases psicológicas distintas, sinalizando para três construtos diferentes, as concepções e medidas para cada tipo de comprometimento se mostram, portanto, individualizadas. Da mesma forma, os antecedentes e conseqüentes de um tipo específico de comprometimento, não se constituirão, necessariamente, nos antecedentes e conseqüentes de um outro tipo de comprometimento.

Shore, Barksdale e Shore (1995), por exemplo, ao investigarem percepções gerenciais sobre o comprometimento organizacional dos empregados, encontraram que o comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado a índices de promoção elevados e a melhores avaliações de desempenho, enquanto o comprometimento organizacional calculativo se mostrou negativamente associado a estas variáveis. Os estudos de Meyer *et al.* (1989) também confirmaram que diferentes estilos de comprometimento impactam diferentemente em variáveis organizacionais. De acordo com esses pesquisadores, o comprometimento afetivo apresentou correlação positiva com o desempenho no trabalho entre gerentes de alto escalão, ao passo que o comprometimento calculativo demonstrou estar negativamente relacionado ao desempenho no trabalho entre os indivíduos desse grupo.

Em vasta revisão de literatura e meta-análise, sem dúvida uma das mais importantes do estudo do comprometimento organizacional, Mathieu e Zajac (1990) destacam que como conseqüente, o construto tem sido relacionado tanto a variáveis

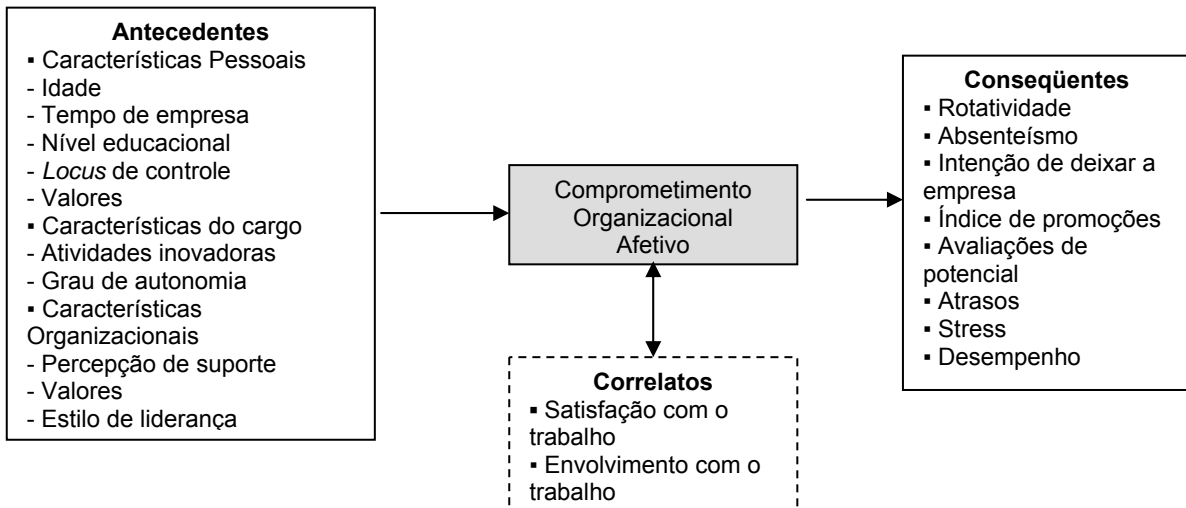
individuais quanto a aspectos do contexto de trabalho, sendo que estes últimos podem variar de características do cargo a dimensões da estrutura organizacional. Como antecedente, tem sido utilizado para predizer comportamentos de retirada como taxas de absenteísmo, rotatividade de pessoal, intenção de deixar a empresa, desempenho no trabalho, entre outros (Keller, 1997). De maneira adicional, outras variáveis de interesse como envolvimento e satisfação com o trabalho, têm se relacionado com o comprometimento organizacional como seus correlatos (Mathieu & Zajac, 1990).

Os resultados evidenciados por estes e por outros estudos (Meyer *et al.*, 1989; Shore *et al.*, 1995; Tamayo *et al.*, 1990) estão resumidos na Figura 9. Conforme pode ser observado, os antecedentes do comprometimento afetivo, ou seja, suas possíveis causas encontram-se subdivididos em fatores individuais, características do cargo e da organização (Mowday *et al.*, 1979). No âmbito das variáveis individuais são considerados antecedentes *idade* e *tempo de empresa*, sendo que para ambos os casos, essa associação é positiva (Mathieu & Zajac, 1990; Melo, 2001; Meyer *et al.*, 1989;), ao passo que para *nível educacional* e *locus de controle*, as correlações se mostraram negativas (Borges-Andrade, 1994; Irving, Coleman & Cooper, 1997; Mathieu & Zajac, 1990; Melo, 2001). Ao investigar a influência das *prioridades axiológicas* no comprometimento dos indivíduos com a organização (Tamayo *et al.*, 2001) encontraram que o impacto exercido pelos tipos motivacionais tradição, conformidade e segurança revela uma correlação positiva significativa entre comprometimento e metas que expressam motivações e interesses coletivistas.

Antecedentes relativos ao cargo evidenciam correlações positivas entre *tarefas de caráter inovador* e não-rotineiro e comprometimento, e ainda entre a quantidade

de *autonomia* concebida aos empregados e o comprometimento (Tamayo *et al.*, 2001).

Figura 9: Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional afetivo adaptado de Siqueira e Gomide (2004).



Resultados relativos ao impacto de características da organização, como os *valores organizacionais*, sobre o comprometimento afetivo, revelam que este último se correlacionou significativamente a diversas prioridades axiológicas (Tamayo, conforme citado por Tamayo *et al.*, 2001). A percepção de *suporte organizacional* também aparece como um importante preditor de comprometimento organizacional afetivo (Settoon, Bennett & Liden, 1996). Logo, o vínculo afetivo dos empregados para com a organização se intensifica, fazendo com que as pessoas se sintam mais comprometidas, na medida em que percebem que a empresa também se mostra comprometida com eles. De maneira adicional, o *comportamento apresentado pelo líder* também influencia nos níveis de comprometimento. De acordo com Bass (1990), o estilo consideração desperta níveis mais elevados de comprometimento quando comparado ao estilo estruturação (orientado para a tarefa). Melo (2001) encontrou ainda que a *configuração de poder* do tipo sistema fechado, que se

caracteriza por um estágio de maturidade da organização em relação aos seus valores e metas, influencia de forma significativa o vínculo afetivo dos empregados para com a empresa.

Em relação aos conseqüentes do comprometimento afetivo, observa-se que o vínculo afetivo dos indivíduos com a organização pode suscitar tanto efeitos positivos quanto efeitos negativos. No primeiro caso, surgem como conseqüentes do elevado grau de comprometimento afetivo com a organização, a redução nos índices de rotatividade, absenteísmo e intenção de deixar a empresa (Keller, 1997; Mathieu & Zajac; Vandenbergue *et al.*, 2004) e maior frequência de promoções e melhores avaliações de desempenho dos gerentes em relação aos seus subordinados (Shore *et al.*, 1995). Conseqüências negativas para a organização vinculadas a um baixo grau de comprometimento consistem em elevado índices de atrasos e estresse e baixos índices de desempenho (Mathieu & Zajac, 1990).

Faz-se importante ressaltar que, quanto à influência exercida pelo comprometimento afetivo no desempenho no trabalho, os resultados ainda se mostram controversos. Enquanto a maior parte dos estudos aponta para correlações fracas entre comprometimento afetivo e desempenho (Keller, 1997; Mowday *et al.*, 1979; Mathieu & Zajac, 1990), outros relatam correlações positivas significativas entre ambos (Larson & Fukami, citado em Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 1989). Estes dados inconclusivos demandam mais estudos que investiguem as qualidades preditivas do comprometimento organizacional afetivo sobre o desempenho.

Em investigação a respeito dos correlatos do comprometimento afetivo, a literatura revela que ao se comprometer com o trabalho, o indivíduo também mantém fortalecidos outros vínculos afetivos relevantes para a organização, como a

satisfação e o envolvimento com o trabalho (Irving *et al.*, 1997; Keller, 1997; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 1979). Esses dados confirmam novamente a pertinência de se adotar dois ou mais desses conceitos quando se deseja analisar a participação simultânea de diversos vínculos afetivos na predição de variáveis inerentes ao âmbito organizacional.

A satisfação

A satisfação no trabalho (*job satisfaction*) é a variável de natureza afetiva que tem exercido maior atração sobre pesquisadores interessados em estudar o comportamento organizacional, atração esta evidenciada por um grande volume de estudos que relacionam a satisfação a diversas variáveis inerentes ao contexto das organizações (Bishop & Scott, 2000; Champion *et al.*, 1993; Mason, 1995; Puente-Palacios, 2002; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Shaw *et al.*, 2000).

A vasta gama de estudos sobre o tema propiciou a existência de controvérsias relacionadas a uma definição mais consensual desse conceito, embora exista uma tendência acentuada para se conceber a satisfação em termos de reações emocionais do indivíduo perante o trabalho. Siqueira e Gomide (2004) defendem que a definição que melhor apreende esta idéia e que permanece sendo utilizada e respeitada pelos pesquisadores da área até os dias de hoje, foi proposta por Locke em 1976, para quem a satisfação representa um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de uma experiência.

De acordo esses autores, o interesse explícito pelo estudo da satisfação no trabalho decorre, em grande parte, de suposições acerca de seu papel determinante sobre fatores considerados relevantes para as organizações, como índices de absentéismo, rotatividade, níveis de produtividade e desempenho. Além da

preocupação com a efetividade e competitividade organizacional, existe ainda um conjunto de argumentos sociais e humanistas para justificar a relevância de estudos sobre a satisfação no trabalho, baseados na premissa de que um trabalhador satisfeito pode se tornar uma pessoa com mais possibilidades de ser um cidadão integrado à sociedade, a sua família e apresentar melhores índices de bem-estar físico e psicológico (Siqueira & Gomide, 2004).

Assim como o comprometimento, a satisfação também é considerada um construto multifocal, visto que diferentes aspectos do trabalho podem ser considerados como fontes de satisfação para o indivíduo. Siqueira e Gomide (2004) sintetizam esses aspectos em cinco dimensões principais, quais sejam: a satisfação do indivíduo com a chefia, com os colegas de trabalho, com o trabalho em si, com o salário e com as oportunidades de promoção. Os autores explicam que os dois primeiros aspectos, chefia e colegas de trabalho, são dimensões relativas ao ambiente social, ao passo que o trabalho em si representa atribuições inerentes ao cargo ocupado. Já os salários e oportunidades de promoção são aspectos de gestão de pessoas por meio dos quais a organização manifesta sua preocupação com o empregado, constituindo-se ainda em possíveis maneiras do empregado avaliar sua relação de troca com a organização.

Os antecedentes ou fatores que determinam variações entre os indivíduos em suas respostas de satisfação no trabalho, subdividem-se em condições de trabalho e características individuais, sendo que estas últimas podem variar de traços disposicionais, como personalidade, até características genéticas. Os estudos evidenciam ainda que, dentre as características individuais, as preferências dos empregados também impactam em suas reações afetivas ao emprego. Neste sentido, Shaw *et al.* (2000) e também Campion *et al.* (1993) confirmaram que

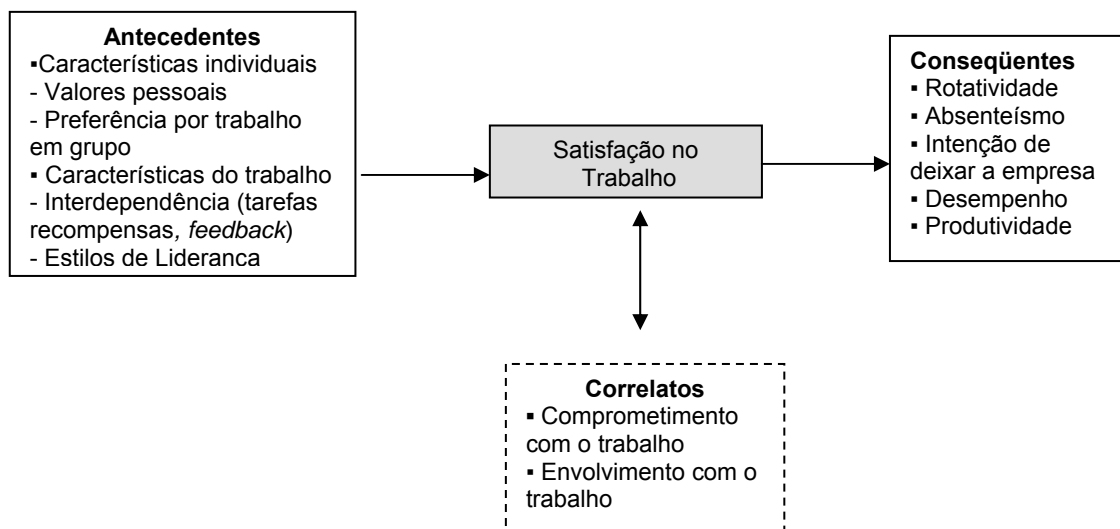
empregados que *preferem trabalhar em grupo* de fato se mostram mais satisfeitos e efetivos quando trabalham sob estas condições.

Quanto aos antecedentes relativos ao contexto de trabalho, Shaw *et al.* (2000), por exemplo, apontam que a interdependência de tarefas e de recompensas são fortes preditores da satisfação individual com o grupo. A qualidade preditora da interdependência de tarefas na satisfação dos membros com o trabalho e com a equipe, também foi corroborada pelos estudos de Van der Vegt *et al.* (2001) e de Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) ao passo que Campion *et al.*, (1993) identificaram correlações positivas entre interdependência de *feedback* e de recompensas e satisfação dos empregados. Uma outra característica do contexto de trabalho que afeta de forma significativa os níveis de satisfação consiste no *comportamento do líder*, pelo que a maioria das pesquisas empíricas aponta para uma associação positiva entre satisfação dos subordinados e comportamentos e atitudes orientados para as relações (Bass, 1990; Druskat, 1994; House & Aditya, 1997; Judge *et al.*, 2004; Van Dierendonck *et al.*, 2004). Estes dados encontram-se representados na Figura 10.

Os possíveis efeitos ou conseqüentes relacionados ao elevado grau de satisfação com o trabalho, traduzem-se por menores taxas de absenteísmo, de rotatividade e de intenção de deixar a empresa bem como por melhores índices de desempenho e de produtividade (Petty, McGee & Cavender, 1984; Siqueira & Gomide, 2004). Esses resultados indicam que a satisfação está negativamente associada ao absenteísmo e à rotatividade de funcionários, bem como em relação à intenção de deixar a empresa, ao passo que, em relação aos índices de desempenho e de produtividade, essas correlações, embora mais fraca que as anteriores, mostram-se positivas. No entanto, muitos autores alertam para a relação

ainda controversa entre satisfação e desempenho, tanto no que diz respeito ao grau de correlação entre estas duas variáveis quanto à direção desta relação, uma vez que o desempenho, a princípio considerado conseqüente da satisfação, passou a ser encarado também como antecedente, ou seja, como uma das possíveis causas da satisfação no trabalho (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Petty *et al.*, 1984).

Figura 10: Antecedentes, correlatos e conseqüentes de satisfação no trabalho adaptado de Siqueira e Gomide (2004).



Como correlatos da satisfação, pesquisas evidenciam que indivíduos afetivamente satisfeitos mantêm níveis elevados de envolvimento e de comprometimento com o trabalho. Logo, depreende-se que satisfação, envolvimento e comprometimento são variáveis que tendem a apresentar níveis significativos de correlação positiva entre si.

A partir da breve revisão de literatura apresentada, cabe afirmar que é pertinente adotar a satisfação e o comprometimento como indicadores afetivos da efetividade das equipes de trabalho, pois, conforme salientado por Hackman (1987), indicadores afetivos também devem ser considerados ao se analisar os resultados do trabalho coletivo. Paralelamente, os vínculos identificados entre estes construtos e características dos indivíduos, das organizações e do trabalho, tornam defensável o seu desempenho como variável critério do modelo de pesquisa proposto.

Uma vez apresentada a revisão de literatura acerca das variáveis a serem investigadas no presente estudo, o capítulo seguinte oferecerá uma descrição do modelo proposto. Cabe destacar ao leitor que a inserção das variáveis participantes do modelo justifica-se tanto a partir de contribuições teóricas oferecidas pelos pesquisadores deste campo, quanto pelos resultados de pesquisas que evidenciam a pertinência de incluir essas variáveis em um modelo explicativo da efetividade das equipes de trabalho.

IV- MODELO TEÓRICO E OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente capítulo encontra-se dividido em duas seções: a primeira explicita o modelo teórico que orienta a pesquisa que se propõe bem como as hipóteses levantadas, ao passo que a segunda seção descreve os objetivos a serem alcançados com a realização deste trabalho.

Modelo de Pesquisa

A investigação dos resultados da efetividade das equipes de trabalho tomará por base, no presente estudo, um modelo construído tanto a partir de contribuições teóricas advindas dos pesquisadores da área, quanto de achados oriundos de estudos empíricos que ressaltam, além de outros, a importância que variáveis relacionadas às características, habilidades, comportamentos e preferências dos membros exercem na explicação do desempenho das equipes (Campion *et al.*, 1993; Hackman, 1987; Shaw *et al.*, 2000).

Ainda que os dados oferecidos pela literatura da área não permitam afirmar com veemência quais variáveis influenciam de forma mais efetiva o desempenho das equipes, Shaw *et al.* (2000) assinalam que enquanto muitos pesquisadores defendem que elementos pertencentes ao contexto grupal e organizacional são críticos para a efetividade, existe uma parcela de estudiosos que sugere que as diferenças individuais são mais importantes. Neste sentido, a influência potencial exercida pelo comportamento do líder da equipe sobre a efetividade dos membros, embora já tenha sido hipotetizada em alguns estudos (Guzzo *et al.*, 1993; Shamir, House & Arthur, 1993), ainda conta com escassos resultados empíricos. Este trabalho pode ser entendido como uma tentativa de suprir esta lacuna, posto que adota como preditores da efetividade das equipes, variáveis provenientes do nível

dos indivíduos, com ênfase naquelas variáveis relativas ao desempenho percebido do líder da equipe de trabalho.

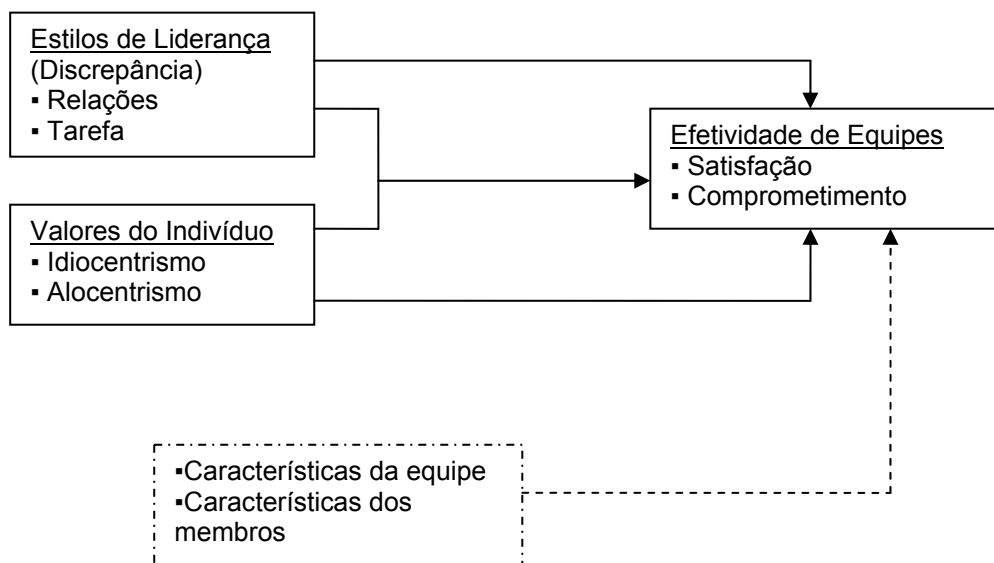
Ao teorizar acerca do líder ideal, Bass (1990) afirma que discrepâncias oriundas das descrições dos subordinados sobre o modo que o líder deveria se comportar e o modo como realmente se comporta está mais consistentemente relacionada a medidas de desempenho do grupo do que a investigação isolada sobre as percepções dos subordinados em relação aos comportamentos preferidos ou percebidos em seus líderes. Sustentando-se nesta premissa, a **discrepância** entre os estilos de liderança preferido e percebido pelos membros das equipes, em termos de comportamentos orientados para a tarefa e comportamentos orientados para as relações, constitui-se em uma das variáveis preditoras do modelo proposto. De maneira adicional, tomando-se por base os resultados de pesquisas que investigaram o impacto exercido pelos valores culturais dos membros na efetividade de equipes (Jung & Avolio, 1999; Kirkman & Shapiro, 2001; Thomas, 1999) considerou-se pertinente incluir também os **valores do indivíduo** como um segundo conjunto de variáveis antecedentes. Logo, as variáveis preditoras do modelo proposto, definidas como pertencentes ao nível individual, consistem nos *valores do indivíduo*, medidos em função da orientação coletivista (alocentrismo) ou individualista (idiocentrismo) dos membros das equipes e na *discrepância entre os estilos de liderança* preferido e percebido por esses membros.

Em relação à mensuração dos resultados do desempenho das equipes, autores como Gladstein (1984) e Hackman (1987), conforme mencionado no capítulo anterior, destacaram a importância de se considerar, além de indicadores concretos, indicadores afetivos da efetividade. Assim sendo, a **efetividade das equipes**, que se constitui na variável dependente ou critério deste estudo, será operacionalizada

em termos de respostas afetivas dos membros, quais sejam, a *satisfação* e o *comprometimento*. A inclusão simultânea de dois indicadores afetivos de desempenho consiste em um fator de inovação do presente modelo e acredita-se que contribuirá para o avanço dos estudos da área, visto que a maior parte desses trabalhos geralmente adota apenas um tipo de resposta afetiva, seja de modo isolado ou associado a indicadores concretos.

As variáveis participantes da presente pesquisa, bem como as relações hipotetizadas para estas variáveis (representadas pelas setas) podem ser visualizadas no modelo teórico representado na Figura 11.

Figura 11: Modelo explicativo da efetividade das equipes de trabalho.



As linhas pontilhadas identificam as variáveis de controle que, embora afetem a variável critério, não constituem o foco da presente pesquisa.

Cabe ressaltar que o modelo explicativo subjacente ao presente estudo compõe-se por variáveis cuja participação é diferenciada, na medida em que, enquanto algumas constituem o foco da investigação a ser realizada – *discrepância* entre

estilos de liderança preferido e percebido e *valores do indivíduo* – outras variáveis somente foram inseridas com o intuito de controlar o efeito direto ou indireto que exercem sobre as variáveis de interesse. As variáveis cujo efeito controlar-se-á, face às evidências de que se constituem como possíveis fontes de influência na efetividade da equipe (Baugh & Graen 1997; Campion *et al.*, 1993; Guzzo & Dickson, 1996; Langfred, 1998; Puente-Palacios, 2002; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Shaw *et al.*, 2000), se referem ao número de membros (tamanho da equipe), adequação do número de membros, ser ou não o líder da equipe, antiguidade (tempo de permanência na equipe) e ainda ao gênero, idade e escolaridade dos respondentes.

Tomando-se como guia os achados encontrados na literatura para cada uma das variáveis investigadas, levantou-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 1: De acordo com Bass (1990), as discrepâncias que emergem das descrições dos subordinados acerca do modo que o líder deveria se comportar e o modo como de fato se comporta consiste em uma medida da insatisfação dos subordinados em relação ao comportamento do líder, sendo, portanto um preditor mais confiável de diversos resultados do grupo, do que medidas isoladas de comportamentos percebidos e/ou preferidos. Assim, a primeira hipótese deste estudo é:

H1: A discrepância entre o estilo de liderança preferido e percebido influenciará diretamente a efetividade da equipe.

Shaw *et al.* (2000) ainda afirmam que a congruência entre características do grupo e preferências, metas e interesses dos membros consiste em um preditor importante da satisfação e desempenho dos membros do grupo. Logo:

H1a: A discrepância entre o estilo de liderança preferido e o estilo percebido influenciará negativamente a satisfação dos membros.

H1b: A discrepância entre o estilo de liderança preferido e o estilo percebido influenciará negativamente o comprometimento dos membros.

Hipótese 2: Os resultados da meta-análise conduzida por Lowe *et al.* (1996) apontaram que o estilo de liderança adotado pelo líder influencia positivamente o desempenho dos seguidores, sendo que tanto a liderança transformacional quanto transacional, nas quais os comportamentos característicos apresentados pelo líder assemelham-se àqueles comportamentos dos estilos de liderança orientados para as relações e para as tarefas, respectivamente, estão positivamente associadas ao desempenho, embora essa relação se mostre mais forte para o estilo transformacional. Logo, como segunda hipótese tem-se que:

H2: O estilo voltado para as relações afetará de forma mais significativa a efetividade da equipe de trabalho que o estilo orientado para a tarefa.

Mais especificamente, propõe-se que:

H2a: O estilo voltado para as relações afetará de forma mais significativa a satisfação dos membros com a equipe de trabalho que o estilo orientado para a tarefa.

H2b: O estilo voltado para as relações afetará de forma mais significativa o comprometimento dos membros com a equipe de trabalho que o estilo orientado para a tarefa.

Hipótese 3: Uma vez que o desempenho da equipe é afetado, dentre outros fatores, por características individuais, como comportamentos, atitudes e preferências dos membros, espera-se uma relação positiva entre valores pessoais

dos membros e efetividade da equipe. Assim, é pertinente levantar como terceira e última hipótese que:

H3: Os valores do indivíduo influenciarão diretamente a efetividade da equipe.

Tendo sido apresentados o modelo teórico e as hipóteses levantadas, a seção a seguir explicita os objetivos gerais e específicos da presente pesquisa.

Objetivos

A proliferação das equipes de trabalho no cenário organizacional tem sinalizado de forma cada vez mais intensa para a importância de se investigar os fatores que impactam no seu funcionamento e desempenho. Embora os estudos nesta área estejam aumentando gradativamente, ainda existe pouco conhecimento sistematizado sobre as equipes de trabalho. No Brasil, este campo de conhecimento ainda se mostra tímido, sendo caracterizado, de acordo com Puente-Palacios e Carneiro (no prelo), pela ausência de propostas que apresentem modelos teóricos empiricamente validados e pela precariedade de instrumentos de medidas psicometricamente confiáveis. Esta constatação sustentou os objetivos que se pretende alcançar com a realização do presente estudo. Assim sendo, como objetivo central, busca-se investigar a força preditiva da discrepância entre o estilo de liderança preferido e o estilo de liderança percebido pelos membros das equipes, bem como dos valores do indivíduo, na efetividade das equipes de trabalho, mensurada por meio da satisfação e do comprometimento dos membros com a própria equipe.

Como esta pesquisa encontra-se dividida em dois estudos, os objetivos específicos para cada um destes estudos consistem em:

Estudo 1:

- Desenvolver e validar psicometricamente um instrumento que mensure os estilos de liderança preferido e percebido entre os membros das equipes de trabalho, uma vez que se deseja trabalhar com a discrepância oriunda destes dois construtos.

Estudo 2:

- Verificar a validade empírica do modelo teórico explicativo que se propõe;
- Identificar o efeito da discrepância entre os estilos de liderança preferido e percebido pelos membros na explicação dos níveis de satisfação e de comprometimento com a equipe de trabalho, uma vez controlada a influência de variáveis dos indivíduos e da equipe;
- Identificar a contribuição dos valores do indivíduo na explicação dos níveis de satisfação e comprometimento dos membros com a equipe de trabalho;
- Identificar o efeito moderador dos valores do indivíduo na relação entre liderança e efetividade das equipes de trabalho.

A fim de alcançar os objetivos de pesquisa apresentados, bem como as hipóteses de pesquisa levantadas, o leitor encontrará, nos capítulos a seguir, a descrição do método de pesquisa adotado para ambos os estudos (Estudo 1 e Estudo 2), quando são explicitadas as características das amostras utilizadas, os instrumentos e procedimentos de análise de dados. Posteriormente, apresenta-se os resultados obtidos no Estudo 1 e no Estudo 2, assim como as respectivas discussões e conclusões.

V- MÉTODO

Foram dois os objetivos da presente pesquisa. Primeiramente, no Estudo 1, buscou-se construir e validar um instrumento que aferisse os estilos de liderança preferido e percebido entre os membros das equipes de trabalho, posto que se desejava trabalhar com a discrepância entre os dois construtos. Como segundo objetivo, no Estudo 2, buscou-se investigar a força preditiva da discrepância entre o estilo de liderança preferido e o estilo percebido pelos membros das equipes, bem como dos valores do indivíduo, na efetividade das equipes de trabalho, mensurada por meio da satisfação e do comprometimento dos membros com a própria equipe.

A fim de alcançar ambos os objetivos, realizou-se uma investigação empírica na qual os dados foram levantados por meio de escalas de mensuração, em forma de questionários auto-respondidos. As informações obtidas foram posteriormente submetidas a procedimentos de estatística descritiva e inferencial.

O presente capítulo visa apresentar a metodologia utilizada para consecução tanto do primeiro objetivo, descrita no Estudo 1, quanto do segundo objetivo, descrita no Estudo 2. Para tanto, a informação encontra-se organizada de modo a contemplar: (a) a descrição das instituições nas quais coletou-se os dados, (b) o perfil dos participantes, (c) os procedimentos de coleta de dados, (d) os instrumentos utilizados na mensuração das variáveis de interesse, bem como (e) os procedimentos de análise de dados.

Nas seções a seguir o leitor encontrará esses passos descritos separadamente para cada um dos estudos realizados.

5.1. Estudo 1

5.1.1. Caracterização das instituições

Participaram deste estudo três instituições de ensino superior, tanto públicas quanto particulares, sendo que duas estão localizadas em Goiânia (GO) e uma em Brasília (DF). Os dados foram coletados de alunos matriculados no período noturno tendo em vista que boa parte deste público é composta por pessoas que trabalham. Logo, possuem perfil semelhante ao daqueles considerados público-alvo da escala em desenvolvimento. Os cursos de graduação pesquisados foram Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Sistemas de Informação. Na pós-graduação coletou-se os dados de alunos que cursavam Administração do Trânsito e Administração Pública.

5.1.2. Amostra

A amostra do Estudo 1 esteve composta por 296 estudantes de graduação e pós-graduação de diversas instituições de ensino superior localizadas em Goiás e no Distrito Federal. Do total de questionários aplicados nas salas de aula, obteve-se uma taxa de devolução de 100% (296 questionários).

Em relação aos dados coletados, observou-se que 31 respondentes não se consideravam parte de uma equipe de trabalho motivo pelo qual esses questionários foram excluídos, uma vez que as equipes constituem o foco do presente estudo. Foram descartados ainda dois questionários nos quais o tempo de permanência dos membros na equipe (antiguidade) foi inferior a dois meses. Este foi o prazo estabelecido como mínimo para que os membros possuíssem condições de avaliar sua relação com a equipe. Os dados omissos também foram eliminados do banco e

o número de participantes, por conseguinte, decresceu para 257, o que representou uma perda de 13% da amostra inicial. Os dados descritos a seguir se referem à amostra final.

A média de idade dos respondentes foi de 34 anos ($dp = 9,43$). Em relação ao gênero, a amostra apresentou-se equilibrada sendo 54% representantes do sexo masculino. O tempo médio dos respondentes como membro da equipe foi de 4,5 meses ($dp = 5,33$ meses, moda = 2 anos) e variou de um mínimo de dois meses ao máximo de trinta anos. Do total de participantes, 25% eram líderes da sua equipe de trabalho. Quanto à porcentagem de graduandos e pós-graduandos, 74,3% eram de respondentes que pertenciam ao primeiro grupo, ao passo que o restante (25,7%) pertencia ao segundo grupo.

5.1.3. Procedimentos

O procedimento adotado para a coleta de dados do Estudo 1 se deu em um primeiro momento realizando contato com os professores das instituições de ensino superior, quando agendou-se a data da coleta junto àqueles que disponibilizaram suas turmas. O passo seguinte consistiu na aplicação do instrumento pela pesquisadora junto aos alunos nas próprias salas de aula, quando informava-se os objetivos da pesquisa, o caráter voluntário da participação, bem como as instruções de resposta. Logo após o preenchimento os instrumentos eram prontamente recolhidos.

5.1.4. Instrumento

O instrumento desenvolvido e adaptado para este estudo ao contexto das equipes de trabalho teve como base a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG, construída por Melo (2001), que descreve comportamentos apresentados pelos gerentes em relação aos seus subordinados. Tal instrumento é composto por 19

itens respondidos numa escala tipo Likert (1 = nunca age assim a 5 = sempre age assim) que se agrupam em três fatores: Relacionamento (9 itens), Tarefa (6 itens) e Situacional (4 itens), cujos índices de confiabilidade são 0,94, 0,72 e 0,82, respectivamente.

Os itens da EAEG (Melo, 2001) associados à revisão de literatura sobre estilos de liderança e efetividade de equipes evocaram questionamentos sobre comportamentos apresentados pelos líderes no contexto das equipes de trabalho. A partir destes questionamentos formulou-se os itens que compõem a escala que se propôs construir e validar.

Dos itens originais, quatro foram mantidos (itens 7, 8, 16 e 19), seis foram reformulados (itens 2, 9, 10, 15, 17 e 18) e seis foram adaptados às equipes de trabalho (itens 1, 6, 11, 12, 13, 14). Neste último caso, onde constava a palavra “subordinado”, substituiu-se pela palavra “membro”. Por exemplo, o item 1 da escala de Melo “é atencioso no relacionamento com os subordinados” passou a ser escrito como “é atencioso no relacionamento com os membros”. Quatro novos itens ainda foram redigidos e adicionados à escala (itens 3, 4, 5 e 20).

Feitos os ajustes necessários, o instrumento resultante foi submetido a uma análise semântica com 7 membros de equipes de trabalho de diferentes empresas, visando avaliar a compreensão e adequação dos comportamentos descritos nos itens, assim como das instruções de resposta. Como resultado desta etapa, todos os itens foram identificados como bastante claros e, portanto, não houve necessidade de serem reformulados. Já as instruções de resposta sofreram algumas modificações a fim de torná-las mais concisas.

Assim sendo, a escala que emergiu, denominada Escala de Estilos de Liderança em Equipes ficou composta por 20 itens onde o respondente escolhe por meio de

uma escala tipo Likert, que varia de 1 (discordo) a 5 (concordo), os comportamentos que prefere e os comportamentos que percebe no líder da sua equipe (anexo 1).

Além dos itens do instrumento, perguntas adicionais solicitavam aos respondentes informações tanto funcionais como demográficas.

5.1.5. Análise de dados

O objetivo central do Estudo 1 consistiu na validação psicométrica da escala de estilos de liderança em equipes de trabalho. Os dados obtidos por meio da referida escala foram inicialmente submetidos a análises estatísticas descritivas e exploratórias com o intuito de promover a limpeza do arquivo de dados e identificar a existência de erros de digitação, dados omissos (*missing*) e casos extremos (*outliers*).

Completada esta etapa, procedeu-se à investigação da estrutura fatorial da escala conforme critérios estabelecidos por Laros (no prelo) e Pasquali (1999), tendo em vista que a observância a esses critérios favorece, de acordo com os autores, a identificação de estruturas fatoriais satisfatórias.

Finalmente foram aplicados procedimentos que objetivaram a verificação da validade interna dos fatores extraídos como o cálculo do alfa de Cronbach e a média aritmética da correlação item-total. Os resultados dessas análises, realizadas por meio do programa SPSS versão 12.0, serão descritos no capítulo seguinte.

5.2. Estudo 2

O Estudo 2 consistiu na testagem das relações de predição hipotetizadas e sua realização foi subsequente ao estudo anteriormente descrito, que se destinou ao

desenvolvimento e validação da escala de Estilos de Liderança em Equipes de Trabalho.

5.2.1. Caracterização das empresas

Participaram deste estudo funcionários de quatro diferentes empresas, sendo que destas, três encontram-se localizadas na cidade de Goiânia (GO) e uma em Brasília (DF). Quanto ao segmento de atuação, duas se destacam em desenvolvimento de tecnologia da informação, dedicando-se à criação de *softwares* de folha de pagamento e de departamento de pessoal, uma no segmento de construção civil, cujo foco atualmente são os condomínios horizontais e uma na área de saúde, prestando serviços de medicina laboratorial. Todas as empresas pertencem ao setor privado e atuam no mercado há pelo menos dezenove anos.

Na Tabela 3, encontram-se dados descritivos das quatro empresas participantes deste estudo. Como se pode observar, as empresas pesquisadas possuem portes distintos, visto que apresentam um número de funcionários que varia entre sessenta e seis mil. Embora possuam unidades espalhadas por outros estados brasileiros, os dados coletados foram provenientes dos membros das equipes alocadas somente em Goiás e Distrito Federal.

Tabela 3 - Características das empresas participantes do Estudo 2.

Empresa	Segmento	Tempo de existência (anos)	N° de funcionários	Estados de atuação	Unidades pesquisadas
1	Informática	20	150	GO, PR, RJ, SP	Matriz Goiânia
2	Informática	35	6000	BA, CE, GO, MG, PB, PR, RJ, SP, SC	Filial Goiânia
3	Construção civil	19	60	GO, MG	Sede Goiânia
4	Medicina laboratorial	30	400	DF, GO, SP, RJ, PR	Sede Brasília e unidades no Plano Piloto e Cidades Satélites

A escolha dessas empresas baseou-se em dois critérios principais, a saber: (1) adotar equipes de trabalho como sua principal unidade de desempenho e (2) contemplar em seu quadro, majoritariamente colaboradores com mínimo de ensino médio completo. A justificativa para a adoção de tais critérios reside na necessidade de se coletar dados unicamente de membros de equipes de trabalho, objeto de interesse do presente estudo e em facilitar a compreensão das instruções de respostas e itens contidos nos questionários, que exigem certo grau de escolaridade por parte dos respondentes.

Os participantes pertenciam a diversos departamentos das empresas e encontravam-se organizados em equipes de trabalho cujo número de componentes variava entre três e dezoito membros, conforme registros das empresas. Todas as equipes se reconheciam como unidades de desempenho –

assim como os outros membros da empresa também as reconheciam como tal – e contavam com um líder formalmente definido pela organização.

Essas informações, em conjunto, permitiram caracterizar as equipes de trabalho com as quais a pesquisa deveria ser realizada, denotando, por conseguinte, a pertinência de se coletar dados dessa amostra. A identificação do desenho das equipes na estrutura dessas empresas ainda tornou pertinente a análise conjunta dos dados coletados nas quatro organizações.

5.2.2. Amostra

A fim de realizar o Estudo 2, enviou-se um total de 588 questionários aos membros das equipes das empresas participantes. A taxa de retorno foi de 55,6%, o que corresponde a 327 questionários devolvidos.

Destes, dois questionários foram excluídos do banco de dados por apresentarem invariância absoluta das respostas, isto é, todos os itens das diversas escalas continham a mesma resposta. Tal comportamento revela falta de interesse por parte do respondente em fornecer informações verdadeiras, o que sustentou a decisão de eliminá-los do banco de dados. Cinco questionários não foram mantidos por apresentarem ausência de respostas em mais de 50% dos itens. Em treze questionários observou-se que os respondentes estavam na equipe há menos de um mês, o que inviabilizaria uma avaliação por parte dos mesmos das variáveis incluídas neste estudo. Por este motivo foram desconsiderados, porquanto adotou-se como critério restringir o vínculo do respondente com a equipe ao mínimo de dois meses, apoiando-se na premissa de que esse tempo mínimo permite que os membros adquiram melhores condições de emitir opiniões sobre a relação que mantêm com sua equipe e sobre a liderança nela exercida.

Três questionários ainda foram excluídos, visto que os respondentes não se consideravam membros de equipes de trabalho.

Embora tenha sido solicitado que os questionários fossem respondidos exclusivamente por pessoas que possuísem pelo menos o segundo grau completo, foram constatados sete casos nos quais os participantes possuíam escolaridade inferior. Diante do elevado número de respostas nulas e em branco nestes questionários, que confirmaram a dificuldade de compreensão por parte de respondentes que não possuam a escolaridade considerada mínima, os mesmos foram descartados. Assim, a amostra com a qual foram realizadas as análises esteve composta por 297 respondentes.

Quanto ao gênero dos participantes, observou-se a predominância do sexo feminino (65,1%). A idade média apresentada foi de 32,47 anos ($dp=8,9$). A maior porcentagem dos respondentes corresponde àqueles com o segundo grau completo (45,1%), seguida por superior completo (24,6%) e superior incompleto (22,6%). O restante constituía-se de pós-graduados.

Todos os participantes faziam parte de equipes de trabalho, compostas por no mínimo três e no máximo trinta membros ($M = 10,61$; $dp = 5,54$; moda = 5). Do total de respondentes, 17,2% eram líderes das equipes. A média aritmética para o tempo de empresa foi de 5,3 anos e o desvio-padrão foi 5,76 anos (moda = 5 meses; mínimo = 2 meses e máximo = 35 anos), ao passo que a média aritmética da antiguidade dos membros nas equipes foi de 3,48 anos e desvio padrão de 4,82 anos (moda = 3 meses). Os respondentes trabalham, em sua maior parte, na empresa de medicina laboratorial (72,9%), enquanto o restante se divide entre as empresas de tecnologia da informação (14,6%) e de construção civil (12,5%).

Conforme relatado anteriormente, as equipes de trabalho pesquisadas pertencem a departamentos diversos das empresas. As atividades realizadas por seus membros são interdependentes, uma vez que é necessária a participação conjunta para o alcance dos objetivos. Tal fato não impede, entretanto, que um membro realize tarefas independentemente da presença dos outros, caso se faça necessário. Quanto ao desempenho dessas equipes, embora haja o compartilhamento de metas, ele é de responsabilidade do líder. As equipes, assim como os membros de outros departamentos a elas relacionados, conseguem distinguir seus membros claramente.

5.2.3. Procedimentos

A coleta de dados se deu de duas formas distintas: (1) eletronicamente, nas empresas de tecnologia da informação e construção civil localizadas em Goiânia e (2) pessoalmente, na empresa de medicina laboratorial situada em Brasília.

Na primeira situação, um CD no qual constava uma carta de apresentação da pesquisa (anexo 2) bem como os questionários desenvolvidos em modo eletrônico, no formato html, foi repassado aos diretores de recursos humanos das empresas, que se encarregaram de enviar esse material, via e-mail, a todas as equipes de trabalho. As informações fornecidas retornavam a um banco de dados ao qual somente a pesquisadora tinha acesso, sendo possível identificar ainda a procedência do questionário, isto é, a empresa da qual foram enviados. Após cinco dias úteis, foi solicitado aos supervisores, por e-mail, que ressaltassem junto aos membros de suas equipes, a importância de responderem à pesquisa. Em duas das empresas onde a taxa de retorno foi considerada insatisfatória (inferior a 25%), esse pedido foi novamente reforçado, só que desta vez, por telefone.

No segundo caso, os questionários (anexo 3) foram entregues pessoalmente ao líder de cada equipe, com quem acordava-se o dia em que seriam recolhidos. Neste momento, a pesquisadora ainda se apresentava aos membros das equipes e explicava os objetivos da pesquisa, bem como o modo que as informações por eles fornecidas seriam utilizadas. Os respondentes poderiam ainda entregar o questionário diretamente à responsável do departamento de gestão de pessoas da empresa ou à própria pesquisadora. Este procedimento foi adotado para as equipes alocadas na matriz. Visto que a empresa ainda possui onze unidades de atendimento distribuídas no plano piloto e cidades-satélite, os questionários, neste caso, foram enviados via malote interno. Um dia depois confirmou-se com os supervisores, por telefone, o recebimento deste material. Os envelopes enviados continham as instruções de como deveriam proceder e os blocos de questionários a serem distribuídos entre os membros daquela unidade de trabalho. Depois de respondê-los, os participantes deveriam entregá-los em envelope lacrado, ao seu supervisor ou encaminhá-los para a matriz aos cuidados do departamento de gestão de pessoas, em até três dias úteis. Os supervisores que não enviaram o malote dentro deste prazo receberam um telefonema da pesquisadora solicitando a devolução dos mesmos.

Ressalta-se que os procedimentos adotados para a coleta de dados nas empresas de tecnologia da informação e de construção civil não seguiram o planejamento inicial realizado pela pesquisadora, que consistia em adotar um único método de coleta em todas as empresas, qual seria, o pessoal. A coleta eletrônica decorreu de exigências que partiram das próprias empresas, que alegaram ser este o procedimento padrão para pesquisas realizadas entre os funcionários.

5.2.4. Instrumentos

Para o Estudo 2 foram utilizadas as seguintes escalas de mensuração:

- Valores do indivíduo – Os valores do indivíduo foram investigados por meio do instrumento desenvolvido por Torres e Pérez-Nebra (2005), que se trata de uma versão modificada da escala de Singelis *et al.* (1995) e compõe-se por 45 itens, cujas respostas podem ser dadas numa escala que varia de 1 (Definitivamente não/Nunca) até 9 (Definitivamente sim/Sempre), ancorada apenas nas extremidades (anexo 4). Assim como na escala original, a escala de Torres e Pérez-Nebra (2005) possui quatro fatores, cujos índices de consistência interna, calculados por meio do alfa de Cronbach, variam entre 0,84 e 0,63.

O primeiro fator desta escala, denominado Coletivismo Horizontal (CH), está constituído por 18 itens e possui uma consistência interna, medida por meio do alfa de Cronbach, igual a 0,84. O segundo fator, nomeado Coletivismo Vertical (CV) congrega 9 itens e apresenta valor para o alfa de Cronbach igual a 0,63. O terceiro fator, Individualismo Horizontal (IH) é composto também por 9 itens e possui um alfa de Cronbach de 0,70. O quarto e último fator, denominado Individualismo Vertical (IV), condensa oito itens da escala e apresenta um alfa cujo valor é 0,68.

- Estilos de Liderança – Os estilos de liderança preferido e percebido pelos membros das equipes de trabalho foram aferidos por uma escala desenvolvida e validada para o presente estudo, uma vez que se desejava trabalhar com a discrepância oriunda desses dois construtos, tendo em vista as hipóteses levantadas a respeito do efeito dessa discrepância. Tal instrumento, denominado Escala de Estilos de Liderança em Equipes é composto por 16 itens respondidos

por meio de uma escala tipo Likert de cinco pontos, onde 1 corresponde a discordo e 5 corresponde a concordo (anexo 5).

Os itens da escala congregam-se em dois fatores nomeados Relação e Tarefa, cada um composto por oito itens e índices de confiabilidade de 0,77 e 0,66 para o primeiro e segundo fator, respectivamente, do construto líder preferido e de 0,90 e 0,80 para o primeiro e segundo fator do construto líder percebido.

- Satisfação com a equipe de trabalho – A mensuração do nível de satisfação dos indivíduos com a equipe de trabalho deu-se por meio da aplicação da versão adaptada ao contexto brasileiro e psicometricamente validada por Puente-Palacios (2002) do instrumento desenvolvido por Van der Vegt *et al.* (1999) (anexo 6). Composta por cinco itens respondidos em escala Likert de cinco pontos, onde 1 corresponde a discordo e 5 corresponde a concordo, a escala possui estrutura unifatorial e alfa de Cronbach de 0,87.

- Comprometimento com a equipe de trabalho – O comprometimento afetivo dos membros com a equipe de trabalho foi investigado por meio de instrumento validado e adaptado ao contexto das equipes por Puente-Palacios e Caixeta (2005) (anexo 7). O instrumento utilizado baseia-se na escala de avaliação do comprometimento afetivo organizacional desenvolvida por Bastos (1992) e compõe-se por 9 itens respondidos em escala Likert de sete pontos que varia de (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A estrutura apresentada por esta escala é unifatorial e o alfa de Cronbach é 0,92.

Foram levantados ainda **dados demográficos** do respondente como gênero, idade e nível de escolaridade, variáveis denominadas demográficas e **informações funcionais** referentes à empresa, como tempo de ingresso e função e referentes à equipe, como antiguidade, tamanho, adequação do número

de membros e o fato de comandar a equipe como líder ou não. Estas perguntas foram inseridas a fim de caracterizar a amostra ou controlar o seu efeito sobre as variáveis dependentes deste estudo.

5.2.5. Análise de Dados

A análise de dados do Estudo 2 se deu em etapas distintas, porém interdependentes. Na primeira, verificou-se as características psicométricas das quatro escalas utilizadas no estudo. Os dados coletados por meio destas escalas foram submetidos a procedimentos de análise estatística tanto descritiva quanto inferencial, utilizando-se o pacote estatístico SPSS versão 12.0.

Para a realização dessa tarefa, as exigências relacionadas ao tratamento de casos omissos, extremos e normalidade das variáveis foram previamente satisfeitas.

Identificada a estrutura fatorial mais satisfatória para as escalas de mensuração das diversas variáveis participantes deste estudo, deu-se início à segunda parte, que trata da construção do modelo de regressão e investigação das relações de predição hipotetizadas. Previamente às análises dessas relações, também foram investigados os pressupostos sobre os quais essas análises se sustentam.

Tendo em vista que as hipóteses formuladas defendiam a contribuição diferenciada de algumas das variáveis, optou-se pela utilização de uma análise de regressão hierárquica linear.

A escolha pela utilização de regressões do tipo hierárquica esteve sustentada no fato de que este tipo de técnica permite ao pesquisador decidir a ordem de entrada das variáveis do modelo investigado e ainda identificar aquelas que apresentam maior contribuição na explicação das variáveis dependentes estudadas. Uma outra

vantagem desta técnica é apontada por Puente-Palacios (2002) que explica que a regressão hierárquica permite identificar as contribuições das variáveis preditoras na compreensão das variável critério após controlado o efeito de variáveis que, embora afetem a variância da variável dependente, não constituem o foco de interesse da pesquisa.

Uma vez apresentados as características gerais das empresas onde os dados foram coletados, o perfil dos participantes, assim como os instrumentos, procedimentos e estratégias de análise de dados adotados, tanto para o Estudo 1 quanto para o Estudo 2, descreve-se, no capítulo a seguir, os resultados obtidos para cada um desses estudos.

VI- RESULTADOS

De maneira análoga ao capítulo correspondente ao Método, o presente capítulo também apresenta, separadamente, a informação relativa ao Estudo 1, que consistiu no desenvolvimento e validação da Escala de Estilos de Liderança em Equipes de Trabalho, daquela relativa ao Estudo 2, cujo objetivo principal foi a investigação das relações de predição hipotetizadas.

6.1. Estudo 1

Antes de relatar os resultados obtidos nesta etapa, faz-se oportuno esclarecer ao leitor que foi construída uma única escala composta por itens compartilhados que aferem comportamentos tanto do líder preferido quanto do líder percebido pelos membros das equipes de trabalho. A diferença quanto a cada comportamento avaliado (preferido ou percebido) decorreu exclusivamente da coluna onde o respondente anotava a sua resposta, conforme pode ser observado no anexo 5. Os procedimentos e análises estatísticas adotados para ambos os casos foram similares. Embora os resultados sejam apresentados nesta seção de modo conjunto, as soluções fatoriais foram efetuadas separadamente para cada uma das duas formas de comportamento avaliadas, que se referem ao estilo do líder preferido e do líder percebido.

Como passo prévio a realização da análise fatorial, o banco de dados foi submetido a análises exploratórias e descritivas, buscando-se identificar possíveis erros de digitação, dados omissos (*missing*) e casos extremos (*outliers*).

No que diz respeito aos dados omissos, a análise de frequência das respostas apontou que o número de ocorrências por variável manteve-se em torno de 2%, sendo nos casos mais acentuados, de 1% para líder preferido e de 2,3% para líder percebido. Ainda que estes valores estejam distantes dos 10% capazes de invalidar

uma pesquisa, conforme relatado por Pasquali (1999), optou-se pela eliminação desses casos, recorrendo-se ao tratamento *listwise* do SPSS, visto que o tamanho da amostra requerida para a análise fatorial não ficaria comprometido.

Preparado o banco de dados, o passo seguinte foi a verificação das características psicométricas da escala por meio da análise fatorial. Ainda que a análise fatorial seja um dos procedimentos psicométricos mais comumente empregados na construção e avaliação de instrumentos psicológicos (Laros, no prelo), buscou-se avaliar a pertinência de se prosseguir com tal procedimento, considerando-se para tanto três critérios recomendados por Pasquali (1999), a saber: (1) o tamanho da amostra, (2) a normalidade das variáveis e (3) a fatorabilidade da matriz.

Em relação ao primeiro critério, isto é, o tamanho da amostra requerido para se proceder à análise fatorial, o autor indica como regra geral, 100 sujeitos por fator investigado, quando se conhece o número de fatores medidos ou cerca de 10 casos por variável observada, para o caso do pesquisador desconhecer o número de fatores contidos na matriz. Uma outra regra é a proposta por Gorsuch (citado em Laros, no prelo) que considera que na análise fatorial a amostra deve ser de pelo menos cinco sujeitos por variável ao passo que a amostra total deve conter um mínimo de 200 participantes.

De acordo com os critérios propostos por ambos os autores, o tamanho da amostra do presente estudo, composta por 296 respondentes, se revelou adequado, posto que o instrumento que se tomou por base possuía apenas três fatores e o instrumento construído compõe-se de vinte itens.

A normalidade da distribuição dos dados bem como a presença de *outliers* univariados, que consistem em valores extremos observados em uma única variável

que podem vir a distorcer os resultados, foi investigada por meio do cálculo da assimetria (*skewness*) e da curtose (*kurtosis*), seguindo o critério proposto por West, Finch e Curran (citado em Lim & Ployhart, 2004). De acordo com esses autores, valores (absolutos) de assimetria iguais ou superiores a 3 e de curtose iguais ou superiores a 7 são considerados indicativos de não-normalidade acentuada na distribuição das variáveis e exigem que o pesquisador escolha um procedimento de transformação dos dados de modo a aproximar sua distribuição a uma curva normal.

Tal critério se mostra menos rígido quando comparado ao proposto por outros autores, como Miles e Shelvin (2001), para quem valores de assimetria e curtose iguais ou superiores a 2,0 já são indicativos de anormalidade severa na distribuição das respostas. A opção pelo primeiro critério, entretanto, esteve sustentada no fato de que quando se trabalha com preferência, fenômeno do qual não se espera a normalidade, um critério mais flexível é satisfatório, visto que demandará uma porcentagem menor de transformações dos dados, que de outra maneira poderiam comprometer o padrão original das respostas. De maneira adicional, Pasquali (1999) salienta que a análise fatorial é uma técnica robusta e que se mostra pouco vulnerável aos efeitos decorrentes da falta de normalidade.

As análises apontaram para a existência de casos extremos univariados nos itens 6 (assimetria e curtose iguais a 3,66 e 14,77, respectivamente), 1, 13, 16 e 19, cujos valores de curtose ficaram acima de 7,0 (9,98, 7,12, 9,24 e 8,56, respectivamente). Os índices de assimetria para estes itens se mantiveram inferiores a 2,85, ou seja, não ultrapassaram o valor absoluto 3 estabelecido como o limite aceitável de normalidade. Cabe destacar ao leitor que a não-normalidade das respostas foi constatada apenas nos itens que mensuram comportamentos

apresentados pelo líder preferido ou ideal. Tal condição não foi encontrada nos itens que aferem comportamentos do líder percebido.

Confirmada a necessidade de transformar as respostas nos itens explicitados, adotou-se como método para tratamento dos casos extremos univariados a substituição do valor extremo pelo valor imediatamente posterior na escala de respostas. Após as transformações, os valores de curtose dos itens 1, 13, 16 e 19, que estavam acima do valor limite, foram reduzidos para 6,54, 5,48, 5,51 e 6,20, respectivamente. O item 6, entretanto, continuou a apresentar valores acima do critério estabelecido tanto para a assimetria quanto para a curtose (3,19 e 10, 28) e após serem submetidos a uma nova transformação, passaram a ser 2,55 e 6,54, respectivamente, valores considerados aceitáveis para realização da análise fatorial. As transformações dos casos extremos univariados representaram menos de 5% (4,2%) de alterações nas respostas do banco de dados.

A terceira e última diretriz fornecida por Pasquali (1999), sinaliza para a importância de se verificar a fatorabilidade da matriz de correlações, posto que se as variáveis não apresentassem variância em comum, a análise fatorial não se justificaria. Nesta etapa, portanto, recorreu-se à inspeção da matriz de correlações, à significância do teste de Esfericidade de Bartlett (AIC) e ao cálculo do índice de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO.

Assim sendo, a fatorabilidade da matriz foi evidenciada inicialmente por meio da inspeção da matriz de correlações, que apontou correlações significativas entre 90% dos itens para o construto líder percebido e em 66% dos itens para o construto líder preferido. Os valores das correlações oscilaram entre 0,14 e 0,64 no primeiro caso e entre 0,12 e 0,45 no segundo caso. Como segundo critério realizou-se o Teste de Esfericidade de Bartlett (AIC), que foi significativo, e por fim calculou -se os índices

do KMO, cujos valores foram 0,80 para líder preferido e 0,94, para líder percebido, classificados por Kaiser (citado em Pasquali, 1999) como “meritório” e “maravilhoso”, respectivamente.

O conjunto de resultados obtidos nesta etapa, por meio da aplicação dos critérios mencionados, confirmou a pertinência de reduzir a matriz de dados a fatores e o passo seguinte consistiu, portanto, na identificação da solução fatorial mais satisfatória, a partir da definição do número de fatores a serem retidos.

Os critérios acatados para identificar o número adequado de fatores a serem extraídos foram: (1) critério do valor próprio (*eigenvalue*), de Guttman-Kaiser, (2) porcentagem da variância explicada de Harman, (3) teste do *scree plot* de Cattell e (4) pertinência teórica do conjunto de itens.

De acordo com o critério do *eigenvalue* maior do que 1, seria possível extrair até 6 fatores para o construto líder preferido e até 2 fatores para o construto líder percebido. Vale ressaltar aqui que este critério, embora constitua o *default* do pacote de análises estatísticas utilizado, indica o número máximo de fatores tolerado pela matriz de dados, e não o número adequado de fatores a reter. A aplicação do critério da porcentagem da variância explicada pelas variáveis, que deve estar acima de 3%, sugeriu extrair 14 fatores no primeiro caso e 9 no segundo caso. O critério do *scree plot*, no qual observa-se o número de quebras ou “cotovelos” no gráfico, indicou claramente a presença de dois fatores. Tendo em vista que estes critérios comumente resultam em uma superestimação do número de fatores a serem extraídos (Laros, no pelo) a decisão tomada nesta etapa sustentou-se nos achados teóricos e ainda no critério do *scree plot*, que dentre os critérios observados, é aquele que apresenta maior grau de precisão (57%). Sendo assim optou-se pela extração de dois fatores.

Definido o número de fatores a serem extraídos, utilizou-se a técnica de análise fatorial dos eixos principais (*Principal Axis Factoring* – PAF) para a extração dos mesmos, que posteriormente, foram submetidos ao procedimento de rotação oblíqua *Promax*, uma vez que se pressupunha a correlação teórica entre eles. Ressalta-se que o procedimento de rotação oblíqua *Oblimin* também foi realizado, mas a opção pela *Promax* foi sustentada tanto matematicamente, uma vez que as cargas dos itens foram mais elevadas, como teoricamente, uma vez que embora os dois fatores estejam relacionados enfatizam aspectos diferentes do construto investigado.

O passo seguinte foi a inspeção das cargas fatoriais dos 20 itens, nas soluções rotadas tanto para líder preferido quanto na para líder percebido, que revelou que alguns itens não contribuíam para a mensuração dos fatores subjacentes aos construtos avaliados e, por conseguinte, foram excluídos.

Considerou-se como critério principal para exclusão dos itens aqueles cujas cargas fatoriais apresentassem valor inferior a 0,32, conforme sugerido por Tabachnick e Fidell (1996). Laros e Puente-Palacios (2004) ainda propõem dois outros critérios de exclusão que também foram acatados nesta etapa, quais sejam: itens complexos que apresentem diferença entre os valores absolutos das cargas fatoriais principais menor do que 0,10 e a ausência de similaridade entre o conteúdo do item e o domínio teórico do construto.

A observância a este conjunto de critérios resultou na eliminação de quatro itens (itens 3, 5, 15 e 18) que aferem o construto líder preferido. Para o construto líder percebido, nenhum item deveria ser eliminado segundo estes critérios. No entanto, a necessidade de que a escala fosse espelhada, isto é, de que fosse composta por igual número de itens que aferisse tanto comportamentos do líder preferido quanto

do líder percebido, levou à exclusão dos mesmos quatro itens também na solução fatorial realizada para o construto líder percebido.

Após o procedimento de exclusão, restaram 16 itens igualmente distribuídos entre os dois fatores identificados na solução fatorial, nomeados Relação e Tarefa. O primeiro fator, Relação, ficou composto por 8 itens que se referem a comportamentos apresentados por líderes orientados para as relações interpessoais nas equipes de trabalho e que enfatizam a atenção, a autonomia e a confiança dispensadas aos membros da equipe.

O segundo fator, Tarefa, também composto por 8 itens, descreve comportamentos apresentados por líderes que priorizam a produtividade, o desempenho e a realização de tarefas, enfocando ainda o alcance de metas, a coordenação de atividades, a designação de tarefas, a avaliação dos resultados, a disciplina e a hierarquia.

Estes dois conjuntos compõem a solução fatorial mais satisfatória, explicando 31% da variância no caso do líder preferido e 49% no caso do líder percebido.

Identificada a solução fatorial mais satisfatória, investigou-se a consistência interna dos fatores extraídos, uma vez que de acordo com Laros (no prelo) se um item não apresenta ao menos uma correlação moderada ($r = 0,20$) com outros itens do construto, este item provavelmente demonstrará um desempenho pobre na análise fatorial. Na amostra com a qual a presente pesquisa foi realizada, a média aritmética da correlação item-total foi de 0,47 e 0,35, respectivamente, para o primeiro e segundo fator do líder preferido, ao passo que para o líder percebido, a média aritmética para tais correlações foi de 0,68 e 0,51, para o primeiro e segundo fator, respectivamente. Adicionalmente, verificou-se a confiabilidade dos fatores extraídos por meio do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach (α), cujos valores

foram, respectivamente, 0,77 e 0,66 para o fator Relação e Tarefa do líder preferido e 0,90 e 0,80 para o fator Relação e Tarefa do líder percebido.

A distribuição dos 16 itens entre os dois fatores do construto líder preferido, suas respectivas cargas fatoriais, assim como índices de confiabilidade interna dos fatores estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4 – Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa do construto líder preferido.

Fator	Item	Descrição	Carga
Relação ($\alpha = 0,77$) X r item total = 0,47	6	demonstre respeito pelas idéias dos membros	0,65
	19	encontre tempo para ouvir os membros	0,64
	10	estime os membros a opinarem sobre o trabalho	0,62
	11	se mostre acessível aos membros	0,59
	16	estime a apresentação de novas idéias no trabalho	0,55
	9	proporcione liberdade de trabalho aos que se mostrem seguros diante da tarefa a ser executada	0,49
	1	seja atencioso (a) no relacionamento com os membros	0,44
	13	demonstre confiança nos membros	0,41
Tarefa ($\alpha = 0,66$) X r item total = 0,35	17	valorize a autoridade	0,64
	7	valorize a disciplina e a hierarquia	0,60
	20	ênfate a execução do trabalho	0,43
	14	oriente os membros a seguirem normas e regras estabelecidas	0,37
	12	indique aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um	0,36
	8	seja rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	0,36
	4	seja enérgico (a) quanto ao cumprimento do plano de trabalho estabelecido	0,32
	2	priorize a realização das tarefas	0,32

O alfa do primeiro fator, Relação, foi 0,77 e as cargas dos itens para este fator oscilaram entre 0,65 e 0,41. O item que melhor representa o construto subjacente a este fator é o número 6, que indaga o respondente sobre o respeito demonstrado pelo líder (preferido) pelas idéias dos membros da equipe. A retirada do item com contribuição mais pobre (item 13) não melhora a consistência interna do fator, medida a partir do cálculo da magnitude do alfa de Cronbach, e por este motivo, optou-se por mantê-lo.

O segundo fator, Tarefa, apresentou um índice de confiabilidade de 0,66 e itens cujas cargas variaram de 0,64 a 0,32. O item com carga mais elevada (item 17, carga 0,64) descreve o líder preferido como alguém que valoriza a autoridade. Os

itens 2 e 4 são os que apresentam cargas fatoriais mais baixas para este fator, porém, respondem ao critério de valor mínimo de carga fatorial defendido por Tabachnick e Fidell (1996).

As características gerais quanto à magnitude das cargas, assim como os índices de confiabilidade interna do fator Tarefa tornam pertinente afirmar que o mesmo é menos robusto que o primeiro fator, Relação, mas ainda confiável para a realização das mensurações desejadas.

Quanto à solução fatorial mais satisfatória para a mensuração do líder percebido, os resultados foram bastante semelhantes à do líder preferido. A Tabela 5 apresenta a composição dos fatores, índices de confiabilidade, cargas dos itens bem como a média da correlação item-total para a dimensão líder percebido.

Como o leitor pode observar, o primeiro fator do líder percebido agrega itens que possuem cargas que oscilam entre 0,80 e 0,67. A confiabilidade interna deste conjunto, medida a partir do cálculo do alfa de Cronbach ($\alpha = 0,90$), assim como da média aritmética da correlação item-total (0,68) foi satisfatória. O item 6 (similarmente à solução encontrada para o líder preferido) e o item 10, possuem as cargas mais elevadas do fator (0,80 em ambos os casos), denotando que os membros percebem seu líder como alguém que demonstra respeito por suas idéias e os estimula a opinar sobre o trabalho.

Tabela 5 - Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa do construto líder percebido.

Fator	Item	Descrição	Carga
Relação ($\alpha = 0,90$) $X r$ item total = 0,68	6	demonstra respeito pelas idéias dos membros	0,80
	10	estimula os membros a opinarem sobre o trabalho	0,80
	16	estimula a apresentação de novas idéias no trabalho	0,78
	19	encontra tempo para ouvir os membros	0,75
	9	proporciona liberdade de trabalho aos que se mostrem seguros diante da tarefa a ser executada	0,73
	1	é atencioso (a) no relacionamento com os membros	0,73
	11	se mostra acessível aos membros	0,70
	13	demonstra confiança nos membros	0,67
Tarefa ($\alpha = 0,80$) $X r$ item total = 0,51	4	é enérgico (a) quanto ao cumprimento do plano de trabalho estabelecido	0,65
	8	é rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	0,62
	17	valoriza a autoridade	0,59
	7	valoriza a disciplina e a hierarquia	0,56
	20	ênfatiza a execução do trabalho	0,56
	12	indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um	0,52
	14	orienta os membros a seguirem normas e regras estabelecidas	0,50
2	prioriza a realização das tarefas	0,40	

No segundo fator extraído as cargas dos itens ficaram entre 0,65 e 0,40 e o alfa obtido foi de 0,80, ao passo que a media aritmética da correlação item-total foi 0,51, sinalizando que a confiabilidade interna deste fator também pode ser considerada satisfatória. O item 4, cuja carga (0,65) é a mais elevada do fator, mostrou-se como aquele que melhor representa o conteúdo abordado e se refere ao líder percebido como alguém que “é enérgico quanto ao cumprimento do plano de trabalho estabelecido”.

De forma semelhante ao ocorrido na solução fatorial do líder preferido, foi observado que também aqui o fator 1, Relação, mostrou-se mais robusto que o fator 2, Tarefa, tanto em termos dos valores do alfa de Cronbach como da média aritmética da correlação item-total.

Quando comparadas as soluções fatoriais obtidas para o líder preferido e para o líder percebido, ficou evidenciado, a partir da magnitude das cargas, assim como dos índices de confiabilidade interna considerados, que no primeiro caso (líder

preferido) tais valores foram menos elevados, para ambos os fatores, que no segundo caso (líder percebido), demonstrando que a primeira solução se comportou de maneira menos satisfatória que esta última, o que não surpreende quando se trabalha com preferência.

De modo geral, os resultados obtidos evidenciaram a adequação estatística dos itens que compõem a escala que afere os estilos de liderança preferido e percebido nas equipes de trabalho. Esses dados, associados à pertinência teórica dos conjuntos de itens, constatada por meio da investigação da definição constitutiva dos fatores subjacentes ao construto de interesse, sustentam a adequação do instrumento para a mensuração de comportamentos padrão do líder preferido e percebido em ambientes de equipes de trabalho.

Como procedimento final verificou-se que as correlações entre os fatores variaram de 0,18 a 0,52 conforme apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Correlações e estatísticas descritivas para os fatores da Escala de Estilos de Liderança em Equipes.

Variável	M	DP	1	2	3
1. Líder preferido fator 1	4,64	0,51	—		
2. Líder preferido fator 2	4,10	0,50	0,29**	—	
3. Líder percebido fator 1	3,57	1,07	- 0,01	0,18**	—
4. Líder percebido fator 2	3,72	0,82	0,29	0,26**	0,52**

N = 257 **p < 0,01.

Os dados apresentados na Tabela 6 demonstram que os comportamentos do líder voltado para as relações e os comportamentos do líder voltado para a tarefa são de fato diferenciáveis pelos membros de equipes de trabalho, assim como as diferenças entre o líder preferido e o líder percebido. Por esta razão é pertinente tratar cada estilo de liderança e cada fator como construtos genuinamente diferenciáveis.

Uma vez apresentados os resultados obtidos no Estudo 1, na seção seguinte serão descritos os resultados relativos ao Estudo 2.

6.2. Estudo 2

Na presente seção serão apresentados os resultados correspondentes ao Estudo 2. No intuito de facilitar a compreensão do leitor dos dados obtidos, esta parte será subdividida em duas, sendo que a primeira descreverá os resultados das análises de confiabilidade das escalas de mensuração das diversas variáveis envolvidas no estudo, enquanto a segunda parte enfocará os resultados encontrados na investigação do modelo hipotetizado.

6.2.1. Análises de Confiabilidade das Escalas

A investigação das características psicométricas das escalas utilizadas na coleta de dados do Estudo 2 se deu por meio da realização de análises fatoriais que objetivaram identificar soluções satisfatórias para os construtos subjacentes.

Para tanto, foram verificados inicialmente os pressupostos da análise fatorial recomendados por Pasquali (1999), também adotados no Estudo 1, que, como o leitor atento deve se lembrar, dizem respeito ao tamanho da amostra, à normalidade das variáveis e à fatorabilidade da matriz.

Quanto ao tamanho da amostra adotou-se o critério de Gorsuch (citado em Laros, no prelo) que considera adequada uma amostra composta por um mínimo de cinco sujeitos por variável, enquanto a amostra total deve conter um mínimo de 200 participantes. O banco utilizado para estas análises, então composto por 297 participantes, foi considerado satisfatório para todas as escalas.

A normalidade na distribuição das respostas, por sua vez, foi investigada a partir do cálculo do tamanho do *skewness*, cujos valores acima de 2,0 foram considerados sinalizadores de assimetria severa, conforme sugerido por Miles e

Shelvin (2001). De maneira adicional, calculou-se também o tamanho do *kurtosis*, e de modo similar ao Estudo 1, acatou-se o critério proposto por West, Finch e Curran (citado em Lim & Ployhart, 2004), que consideram os valores de curtose iguais ou superiores a 7, indicativos de não-normalidade na distribuição das variáveis e revelam, portanto, a presença de casos extremos univariados.

Diante da não-normalidade de distribuição de respostas observadas nas variáveis *valores e líder preferido*, os casos *outliers* univariados detectados foram tratados recorrendo-se ao ajuste do valor extremo pelo valor bruto imediatamente posterior na escala de respostas. Os níveis de transformação das respostas se mantiveram em 2% para o primeiro caso e em 1% para o segundo caso. Ainda assim, não se obteve distribuições normais para as respostas aos itens da dimensão líder preferido. No entanto, Tabachnick e Fidell (1996) afirmam que a normalidade das variáveis não é imprescindível para realização de análises multivariadas, embora a solução encontrada seja usualmente melhor se todas as variáveis forem normalmente distribuídas.

Por fim, os critérios considerados para a verificação da fatorabilidade da matriz em cada uma das escalas também foram análogos àqueles descritos no Estudo 1. São eles: inspeção da matriz de correlações, significância do teste de Esfericidade de Bartlett (AIC) e cálculo do índice de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO. Os resultados evidenciaram a fatorabilidade da matriz das quatro escalas, ao que se procedeu a realização da análise fatorial (PAF), utilizando-se para extração dos fatores o procedimento de rotação *Oblimin* e posteriormente *Varimax* para a escala de valores e de rotação oblíqua *Promax* para a escala de liderança. As escalas de satisfação e de comprometimento se mostraram unifatoriais.

Como último passo dessa etapa, calculou-se os índices de confiabilidade interna dos fatores resultantes em cada uma das escalas por meio do alfa de Cronbach e da média aritmética da correlação item-total.

A descrição detalhada das características psicométricas obtidas para cada uma das quatro escalas utilizadas no Estudo 2 será apresentada a seguir.

- Escala de Valores

A verificação da qualidade psicométricas da escala de valores foi realizada por meio dos critérios descritos na análise de dados e se deu em dois momentos.

Como a escala original possui quatro fatores em sua estrutura, a primeira solução fatorial foi realizada tomando por base esta informação. Tendo em vista que o critério do *eigenvalue* maior do que 1 sugeriu reter até 14 fatores, o critério da porcentagem da variância acima de 3% apontou para 8 fatores e o critério do *scree plot* evidenciou 6 fatores a serem extraídos, procedeu-se à análise fatorial com os 4 fatores encontrados no instrumento anterior. Utilizou-se o procedimento de rotação oblíqua *Oblimin*, seguindo os mesmos procedimentos adotados pelos autores originais (Torres & Pérez-Nebra, 2005), uma vez que se pressupunha a correlação teórica entre os quatro fatores da escala.

A seguir foi realizada a inspeção das cargas fatoriais dos 45 itens, quando evidenciou-se que 13 itens não contribuíam para a mensuração dos fatores subjacentes aos construtos avaliados, sendo, portanto, excluídos. Cabe destacar mais uma vez, que acatou-se como critério principal para exclusão, itens cujas cargas fatoriais fossem inferiores a 0,32, conforme recomendado por Tabachnick e Fidell (1996) e ainda itens complexos cuja diferença entre os valores absolutos das cargas fatoriais principais fossem menor do que 0,10 (Laros & Puente-Palacios, 2004).

Seguindo os critérios mencionados, os itens 3, 9, 11, 12, 19, 24, 27, 29, 30, 32, 37, 38, e 42 foram eliminados, e a escala resultante ficou composta por 32 itens distribuídos entre os quatro fatores. O primeiro fator, Coletivismo-Horizontal (CH) ficou constituído por 12 itens e apresentou índice de consistência interna, calculado a partir do alfa de Cronbach, de 0,78. O segundo fator, Individualismo-Horizontal (IH), composto por 7 itens, possui alfa igual a 0,71, ao passo que o terceiro fator, Individualismo-Vertical (IV), apresentou alfa de 0,60 e condensou 5 itens. Os 8 itens restantes agruparam-se no quarto fator, Coletivismo-Vertical (CV), cujo valor do alfa de Cronbach foi de 0,45.

O conjunto composto pelos quatro fatores explicou 31% da variância do construto mensurado. Concluiu-se, entretanto, que a solução fatorial identificada para a escala de valores não foi satisfatória, visto que os índices de consistência interna dos fatores foram considerados frágeis quando comparados aos alfas das demais escalas utilizadas no presente estudo. Constatou-se ainda, inconsistência entre o conteúdo dos itens e o domínio teórico do fator em que se agruparam.

Diante dessas evidências, optou-se por realizar, num segundo momento, uma nova solução fatorial, considerando-se os 32 itens que restaram e extraíndo-se apenas dois fatores. Esta decisão esteve apoiada na literatura da área, que sugere que o acréscimo dos padrões culturais CH, IH, IV e CV ao Individualismo-Coletivismo (IC), pode tornar este construto mais amplo e difícil de ser mensurado e conseqüentemente, menos preciso (Earley & Gibson, 1998). De maneira adicional, o critério do *scree plot* também orientou esta decisão, posto que sugeriu a extração de dois fatores. O procedimento de rotação adotado foi o *Varimax*, visto que os construtos IC investigados são teoricamente independentes (Hofstede, 1980).

Após a inspeção das cargas fatoriais e exclusão dos itens que não ofereciam contribuição significativa (14 itens), conforme critérios já especificados, a nova solução fatorial ficou composta por 18 itens que se agruparam em dois fatores e que explicaram, em conjunto, 38% da variância do construto em questão.

O primeiro fator, denominado Alocentrismo, ficou composto por 8 itens que se referem a comportamentos de indivíduos que endossam valores coletivistas. A Tabela 7 apresenta a descrição desses itens e respectivas cargas fatoriais, assim como os índices de consistência interna do fator calculados por meio do alfa de Cronbach e da média aritmética da correlação item-total.

Tabela 7– Estrutura empírica do fator 1 - Alocentrismo.

Itens	Cargas
33. O meu grupo de trabalho deve ser unido e saber ajudar-se	0,72
34. Gosto de saber que as outras pessoas se importam comigo	0,65
23. É importante manter a harmonia dentro do meu grupo de trabalho	0,64
13. O bem-estar dos meus colegas de trabalho é importante para mim	0,63
22. Eu me sinto bem quando coopero com os outros	0,60
35. Fico muito feliz quando sei que ordenei uma tarefa e ela se saiu bem	0,58
36. Eu sinto muito prazer quando me destaco por minhas habilidades	0,51
31. Todo indivíduo deve ser tratado com justiça e como um ser valioso	0,37
Alfa (α)	0,80
Média r item-total	0,53
N itens	08

Como poder ser observado, as cargas dos itens nesse fator oscilaram entre 0,72 e 0,37. O item 33 (carga 0,72), que indaga o respondente sobre união e auxílio interpessoal dentro do seu grupo de trabalho, mostrou-se como o melhor representante deste fator. Caso o item 31, que apresentou a contribuição mais pobre para o fator (carga 0,37), fosse retirado, a consistência interna, medida a partir do cálculo da magnitude do alfa de Cronbach, se elevaria para 0,81. Em decorrência deste fato, e ainda baseando-se na incoerência teórica entre o conteúdo deste item e do fator em questão, optou-se pela sua exclusão.

Este fator passou a ser constituído, portanto, por 7 itens cujas cargas variam entre 0,72 e 0,51. Além da melhoria no alfa, a retirada do item 31 também elevou outro índice de consistência interna do fator, qual seja, a média aritmética da correlação item-total, que agora passa a ser de 0,55.

O segundo fator da escala de valores, denominado Idiocentrismo, reuniu 10 itens que descrevem comportamentos de indivíduos que possuem orientação individualista. A estrutura deste fator está representada na Tabela 8.

Conforme o leitor pode verificar, as cargas fatoriais dos itens oscilaram entre 0,56 e 0,32, sendo que o item 40 (carga 0,56), que indaga o respondente sobre gostar ou não de ter poder para influenciar as pessoas, é aquele que melhor apreende o construto subjacente. O item 20, embora apresente a carga fatorial mais baixa para o fator (carga 0,32), ainda responde ao critério de valor mínimo de carga fatorial defendido por Tabachnick e Fidell (1996). Quando investigada a sua retirada do fator, constatou-se que o alfa decresceria para 0,70. De modo adicional, constatou-se que a retirada do item 1 (carga 0,36), que também demonstrou uma contribuição pobre ou a retirada conjunta dos itens 20 e 1, provocaria um decréscimo no valor do alfa. Sendo assim, ambos os itens foram mantidos.

Nota-se ainda que o fator Idiocentrismo, embora menos robusto que o fator Alocentrismo, também mostrou-se confiável para a realização das mensurações desejadas.

Analisando-se as características gerais no que se refere à magnitude das cargas, índices de confiabilidade interna dos fatores extraídos, bem como o conteúdo dos itens, conclui-se que a solução fatorial defendida, composta por dois fatores, mostrou-se mais satisfatória e adequada, tanto do ponto de vista matemático, quanto teórico, que a solução que considera quatro fatores.

Tabela 8 – Estrutura empírica fator 2 - Idiocentrismo

	Itens	Cargas
	40. Eu gosto de ter poder para influenciar os demais	0,56
	42. Eu gosto de sentir que estou livre para ir e vir sem impedimentos	0,51
	39. Eu gosto de tomar minhas próprias decisões e ser livre para escolher	0,50
	26. Eu gosto de ser único e diferente dos outros	0,50
	41. Eu gosto de ser criativo e desenvolver minhas tarefas de maneira própria	0,49
	43. Eu sou uma pessoa independente e não melhor ou pior que os outros	0,45
	10. Fico irritado quando outros desempenham melhor que eu	0,40
	12. Eu sou uma pessoa única	0,40
	01. Quando outra pessoa faz algo melhor que eu, fico tenso e chateado	0,36
	20. Vencer é tudo	0,32
	Alfa (α)	0,72
	Média <i>r</i> item-total	0,38
	N itens	10

- Escala de Estilos de Liderança em Equipes

O procedimento de revalidação da Escala de Estilos de Liderança em Equipes de Trabalho seguiu os mesmos critérios especificados no Estudo 1, que consistiu na validação desta escala. Após a limpeza do arquivo de dados, o banco com o qual estas análises foram realizadas ficou composto pelas informações fornecidas por 297 respondentes.

O passo seguinte foi a verificação da normalidade da distribuição das respostas nos itens por meio do cálculo dos índices de assimetria e de curtose. Os resultados apontaram para a presença de casos extremos univariados em 11 itens da escala de líder preferido (assimetria entre 2,21 e 4,17 e curtose entre 8,75 e 18,85). Em virtude desses resultados tomou-se a decisão de transformar os *outliers* univariados substituindo-os pelo valor extremo mais próximo na escala. As transformações realizadas constituíram 1% em relação ao total de respostas por item, contudo, não possibilitaram o decréscimo da assimetria e da curtose a índices compatíveis com os estipulados como limite, quais foram 2 para a assimetria e 7 para a curtose. Uma vez que do construto sob análise (líder

preferido) não se espera a normalidade na distribuição foi tomada a decisão de não prosseguir com as transformações, tendo em vista que poderiam ajustar artificialmente o fenômeno mensurado à normalidade que não lhe é característica. Ainda assim destaca-se a probabilidade de que essa ausência de normalidade possa vir a afetar os resultados obtidos, bem como a estabilidade do modelo identificado.

A verificação da fatorabilidade da matriz indicou índices de KMO bastante satisfatórios tanto para o construto líder preferido (0,83) como para o construto líder percebido (0,93). O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo em ambos os casos. Estes resultados, em conjunto, confirmaram que a matriz de dados é fatorizável.

A identificação do número de fatores que poderiam ser extraídos foi realizada por meio da análise dos componentes principais. Este procedimento apontou que, de acordo com o critério do *eigenvalue* maior do que 1, deveriam ser extraídos até 5 fatores para o construto líder preferido e até dois fatores para o construto líder percebido. O critério para porcentagem da variância explicada, que deve ser de no mínimo 3%, sinalizou para a extração de 12 e 9 fatores para o primeiro e segundo caso, respectivamente. Conforme já apontado e tendo em vista que estes dois critérios tendem a uma superextração quanto ao número de fatores, recorreu-se ao critério do *scree plot*, que possui maior grau de precisão. Este critério indicou dois fatores para ambos os casos corroborando os achados teóricos bem como a estrutura fatorial previamente identificada no Estudo1.

Uma vez definido o número de fatores a serem extraídos, recorreu-se à técnica de análise fatorial dos eixos principais (*Principal Axis Factoring – PAF*) para a extração dos mesmos, utilizando-se o mesmo procedimento de rotação da

solução encontrada para o instrumento anterior, a *Promax*. Conforme já salientado, a escolha por este tipo de rotação se deu em função da pertinência de se defender conceitualmente que os estilos de liderança não são construtos completamente independentes entre si e compartilham, portanto, características em comum. De modo adicional, esta escolha contou ainda com sustento matemático, vez que as cargas fatoriais obtidas a partir do tipo de rotação escolhida foram mais elevadas que aquelas obtidas pelas rotações do tipo *Varimax* ou *Oblimin*.

A distribuição dos 16 itens da escala entre os dois fatores do líder preferido e seus respectivos alfas podem ser observados na Tabela 9.

Tabela 9 – Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa do construto líder preferido.

Fator	Item	Descrição	Carga
Relação $(\alpha = 0,80)$ $X r_{\text{item-total}} = 0,52$	8	estimule os membros a opinarem sobre o trabalho	0,70
	4	demonstre respeito pelas idéias dos membros	0,69
	11	demonstre confiança nos membros	0,68
	15	encontre tempo para ouvir os membros	0,58
	9	se mostre acessível aos membros	0,57
	7	proporcione liberdade de trabalho aos que se mostrem seguros diante da tarefa a ser executada	0,56
	13	estimule a apresentação de novas idéias no trabalho	0,51
	1	seja atencioso (a) no relacionamento com os membros	0,40
Tarefa $(\alpha = 0,74)$ $X r_{\text{item-total}} = 0,47$	14	orienta os membros a seguirem normas e regras estabelecidas	0,65
	6	seja rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	0,63
	3	seja enérgico (a) quanto ao cumprimento do plano de trabalho estabelecido	0,51
	2	priorize a realização das tarefas	0,45
	5	valorize a disciplina e a hierarquia	0,44
	16	valorize a autoridade	0,41
	12	indique aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um	0,39

Na Tabela 9, observa-se que o primeiro fator ficou composto por oito itens e o segundo fator por sete itens. Como o leitor deve se lembrar, na solução encontrada para a validação do instrumento, cada fator ficou constituído por oito itens. Ocorreu que o item 10 “migrou” de fator. Este item, que originalmente pertence ao fator 2,

cuja descrição é “indique aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um”, apresentou carga mais elevada no fator 1, Relação. Optou-se então pela sua exclusão da escala. Tal escolha esteve baseada tanto em critérios matemáticos quanto teóricos, uma vez que a exclusão deste item elevou o alfa do fator de 0,79 para 0,80 e o conteúdo deste item é congruente com a definição constitutiva do fator Tarefa.

De maneira adicional, cabe destacar a melhora obtida nos índices de confiabilidade interna destes fatores quando comparados àqueles descritos no Estudo 1. O primeiro fator, que no estudo anterior apresentou alfa de 0,77, média da correlação item-total igual a 0,47 e cargas oscilando entre 0,41 e 0,65 passa a apresentar agora valores mais elevados para todos estes índices, conforme o leitor pode constatar na Tabela 9. O mesmo ocorre para a segundo fator, cujos alfa e média da correlação item-total obtidos no Estudo 1 foram 0,66 e 0,35, respectivamente e itens cuja magnitude das cargas oscilava entre 0,32 e 0,64. Estes índices também se mostraram mais consistentes nos resultados aqui encontrados.

Em contrapartida, analisando-se a solução fatorial do construto líder percebido, os 16 itens da escala distribuíram-se igualmente entre os dois fatores, similarmente à solução encontrada na validação. No entanto, como as escalas para as duas dimensões precisavam ser idênticas, o item 10, embora tenha apresentado carga mais elevada (0,56) no seu fator de origem, teve de ser excluído. Em decorrência desta decisão, o alfa do fator 2, que era de 0,84, passou a ser de 0,82 após a retirada desse item. Na Tabela 10 encontram-se os itens e cargas fatoriais que integram os dois fatores da dimensão líder percebido.

Novamente foi observada uma melhoria dos índices de confiabilidade interna obtidos para ambos os fatores do líder percebido, se comparados aos resultados

do Estudo 1, onde o alfa e a média da correlação item-total foram, respectivamente, 0,90 e 0,68 para o fator Relação e 0,80 e 0,51 para o fator Tarefa. Esses valores foram inferiores aos encontrados para o líder percebido neste estudo, conforme evidenciado pelos dados descritos na Tabela 10.

Tabela 10 – Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa do construto líder percebido.

Fator	Item	Descrição	Carga
Relação $(\alpha = 0,92)$ $X r_{\text{item-total}} = 0,74$	4	demonstra respeito pelas idéias dos membros	0,84
	8	estimula os membros a opinarem sobre o trabalho	0,78
	15	encontra tempo para ouvir os membros	0,78
	13	estimula a apresentação de novas idéias no trabalho	0,76
	7	proporciona liberdade de trabalho aos que se mostrem seguros diante da tarefa a ser executada	0,76
	1	é atencioso (a) no relacionamento com os membros	0,73
	11	demonstra confiança nos membros	0,72
	9	se mostra acessível aos membros	0,71
Tarefa $(\alpha = 0,82)$ $X r_{\text{item-total}} = 0,58$	3	é enérgico (a) quanto ao cumprimento do plano de trabalho estabelecido	0,78
	6	é rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	0,67
	12	indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um	0,58
	14	orienta os membros a seguirem normas e regras estabelecidas	0,56
	2	prioriza a realização das tarefas	0,52
	16	valoriza a autoridade	0,52
5	valoriza a disciplina e a hierarquia	0,44	

Ainda sabendo que a literatura que explica e defende o uso da análise fatorial em momento algum sustenta a pertinência da sua aplicação a escores resultantes do cálculo de discrepância, tal solução foi investigada com o objetivo de verificar como se agrupam as discrepâncias entre os comportamentos do líder preferido e do líder percebido.

Para tanto, após a transformação dos dados univariados, o mencionado escore foi calculado, para cada respondente, subtraindo-se do escore do líder preferido, o percebido.

Esse novo conjunto de escores foi submetido aos mesmos procedimentos de análise da pertinência da fatorabilidade da matriz, bem como de identificação do

número de fatores a extrair, número de fatores retidos e confiabilidade dos fatores resultantes.

Assim sendo, o primeiro critério adotado para investigar a fatorabilidade da matriz da discrepância foi o cálculo do índice de adequação do tamanho da amostra - KMO, cujo valor foi 0,92. Ao estar próximo de 1, este valor evidencia grande comunalidade entre os itens da escala, sinalizando para a pertinência de reduzir o conjunto a fatores. De maneira adicional, constatou-se a significância do teste de Esfericidade de Bartlett, confirmando a fatorabilidade da matriz de dados em questão.

O passo seguinte consistiu na identificação da solução fatorial mais satisfatória, a partir da definição do número de fatores a serem extraídos. As diretrizes adotadas para esta tarefa foram as mesmas das soluções fatoriais anteriores. Assim, o critério do *eigenvalue* acima de 1,0 e o da porcentagem da variância explicada (mínimo 3% por fator) apontaram a possibilidade de reter até seis componentes. O teste do *scree plot*, por sua vez, apresentou duas quebras significativas no gráfico indicando a possibilidade de redução do conjunto de itens a dois fatores. Concomitantemente a estes critérios matemáticos, avaliou-se a adequação teórica dos conjuntos de itens.

O procedimento de rotação adotado foi o *Promax*, de modo similar às escalas originais e definiu-se como solução mais satisfatória aquela composta por 2 fatores que explicam, em conjunto, 54,4% da variância. Tal solução mostrou-se semelhante às aquelas identificadas nas escalas originais, uma vez que os 15 escores de discrepância agruparam-se em dois fatores, sendo que o primeiro congrega os itens que indagam a respeito das Relações, ao passo que o segundo condensa aqueles itens que indagam a respeito das Tarefas.

A Tabela 11 apresenta a solução identificada para a discrepância entre o líder preferido e o líder percebido.

Tabela 11 – Itens, cargas fatoriais e confiabilidade interna dos fatores Relação e Tarefa da discrepância.

Fator	Item	Descrição	Carga
Relação ($\alpha = 0,92$) X r item-total = 0,72	4	respeito pelas idéias dos membros	0,85
	13	estímulo a apresentação de novas idéias no trabalho	0,79
	7	liberdade de trabalho aos que se mostrem seguros diante da tarefa a ser executada	0,77
	8	estimula a opinarem sobre o trabalho	0,76
	15	tempo para ouvir os membros	0,75
	11	confiança nos membros	0,74
	9	acessível aos membros	0,70
	1	atencioso no relacionamento com os membros	0,69
Tarefa ($\alpha = 0,78$) X r item-total = 0,52	3	cumprimento do plano de trabalho estabelecido	0,87
	6	rigidez no cumprimento dos prazos estabelecidos	0,70
	12	indique aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um	0,47
	14	orientação de seguir normas e regras estabelecidas	0,46
	16	valorização da autoridade	0,45
	2	prioridade à realização das tarefas	0,44
	5	valorização da disciplina e hierarquia	0,32

Os dados apresentados na Tabela 11 demonstram que os índices de consistência interna encontrados para a discrepância foram bastante satisfatórios, com alfas, médias aritméticas da correlação item-total e cargas fatoriais próximos ou superiores (como no caso dessas últimas) aos índices das escalas originais.

O fator 1, Relação, também mostrou-se mais robusto que o fator 2, Tarefa, semelhantemente ao constatado nas soluções anteriores. Como o leitor pode observar, o fator 2, ficou composto por 7 itens, uma vez que o item 10 (carga 0,52), foi retirado em função da necessidade de congruência com a escala original. Caso o item 10 permanecesse, o alfa obtido para este fator seria de 0,82. Embora o item 5 (carga 0,32) tenha apresentado a menor contribuição para o fator, optou-se pela sua permanência tendo em vista que, se fosse retirado, o alfa decresceria para 0,76.

O conjunto de dados obtidos na solução fatorial para a escala de discrepância permitem afirmar que a mesma se trata de um instrumento robusto e confiável para a realização das análises requeridas, embora este ainda seja um procedimento questionável do ponto de vista metodológico.

- Escala de Comprometimento

Em relação à escala de comprometimento com a equipe, a análise fatorial apontou que a mesma é unifatorial e explica por meio deste único fator 53% da variância do fenômeno. O índice de confiabilidade (alfa de Cronbach) encontrado para esta escala foi de 0,88. As cargas fatoriais dos itens de comprometimento oscilaram entre 0,50 e 0,86. Estes resultados são descritos na Tabela 12.

Tabela 12 – Itens, cargas fatoriais e índices de confiabilidade da Escala de Comprometimento.

Item	Descrição	Carga
3	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho.	0,86
5	Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com outras que conheço.	0,82
1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha equipe de trabalho como uma grande unidade para a qual é ótimo trabalhar.	0,80
4	A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho das minhas atividades.	0,78
2	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a qual pertencço	0,70
6	Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a qual pertencço.	0,70
7	A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar.	0,70
8	Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro de minha parte.	0,58
9	Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho.	0,50
Alpha (α)	0,89	
Média r item-total	0,63	
N itens	09	

Cabe ressaltar que nesta escala dois itens foram recodificados (itens 8 e 9), uma vez que se tratavam de itens invertidos, que significa que estes itens expressam ausência do construto em estudo, qual seja, o comprometimento afetivo dos membros com a equipe.

- Escala de Satisfação

Verificou-se também uma estrutura unifatorial para a escala de satisfação com a equipe de trabalho. Este fator, extraído por meio do método PAF, explica 68% da variância do construto investigado. Os itens apresentaram cargas que variaram entre 0,86 e 0,73 e o índice de consistência interna obtido por meio do cálculo do

alfa de Cronbach foi de 0,89. Tais resultados podem ser observados na Tabela 13.

Tabela 13 – Itens, cargas fatoriais e índice de confiabilidade da Escala de Satisfação.

Item	Descrição	Carga
2	Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe	0,86
5	Confio completamente nos membros da minha equipe	0,78
1	Em relação aos membros da minha equipe de trabalho, eu sinto confiança de que manteremos boas relações no futuro.	0,76
3	Estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe	0,75
4	Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho com os membros da minha equipe de trabalho.	0,73
<hr/>		
Alpha (α)	0,89	
Média <i>r</i> item-total	0,72	
N itens	05	

Conforme o leitor pode verificar, o conteúdo dos cinco itens que compõem este fator está voltado para a investigação da satisfação do indivíduo para com a sua equipe de trabalho. O item mais representativo desta escala (item 2, carga 0,86) indaga o respondente a respeito do sentimento que possui sobre a forma como trabalha com os demais colegas da equipe.

A magnitude das cargas encontradas, assim como os índices de consistência interna obtidos a partir do cálculo do alfa de Cronbach e da média aritmética da correlação item-total denotam que a solução fatorial para esta escala foi satisfatória. Os índices encontrados foram mais elevados que aqueles obtidos na escala original desenvolvida por Puente-Palacios (2002), cujos valores foram de 0,87 e 0,70 para o alfa de Cronbach e média da correlação item-total, respectivamente.

Finda a primeira etapa dos resultados do Estudo 2, onde foram apresentadas ao leitor as características psicométricas das escalas utilizadas, dar-se-á curso à segunda etapa dos resultados do Estudo 2.

6.2.2. Investigação do Modelo Proposto

Na segunda etapa da análise de dados, buscou-se testar as relações hipotetizadas entre as variáveis do presente estudo por meio da realização de regressões múltiplas hierárquicas. Nesta seção serão apresentados, portanto, os principais resultados encontrados na verificação do modelo de pesquisa proposto.

Como passo prévio à realização das regressões, faz-se imprescindível a verificação da distribuição das variáveis, posto que a normalidade das mesmas consiste em um dos princípios matemáticos sobre o qual este tipo de análise se sustenta.

Assim, uma vez que os casos extremos univariados existentes no banco já haviam sido anteriormente identificados e transformados, investigou-se a presença de casos extremos multivariados, por meio do cálculo da distância de *Mahalanobis*. O critério adotado foi o de graus de liberdade igual a 6, dado o número de variáveis independentes do estudo, que na tabela do qui-quadrado corresponde ao valor de 12,59 para $p < 0,05$.

Tabachnick e Fidell (1996) recomendam a adoção deste método para identificar a presença de casos que apresentem “comportamentos” estatisticamente diferentes daqueles apresentados pelo grande conjunto de casos. As diferenças a serem consideradas dizem respeito às variáveis ou fatores considerados no estudo, e não aos itens constitutivos das escalas de mensuração.

O cálculo da distância de *Mahalanobis* revelou a presença de 22 ocorrências de casos extremos multivariados nas variáveis *preferência 1* (Fator 1 – Relações),

discrepância 1 (Fator 1 – Relações) e *discrepância 2* (Fator 2 - Tarefas), o que significa que as respostas destes sujeitos divergem de modo acentuado dos não *outliers* em forma de combinações não usuais em duas ou mais destas variáveis, pelo que optou-se por sua eliminação do banco de dados. Portanto, na segunda etapa deste estudo, as análises de regressão foram realizadas utilizando-se um banco composto por 275 participantes. Provavelmente o leitor estará se questionando as razões da inclusão das variáveis “preferência” e “discrepância” e da exclusão da variável líder “percebido”. A justificativa que norteou esta decisão encontra-se apresentada mais adiante, quando se inicia a apresentação da regressão hierárquica.

Outro aspecto analisado previamente à realização das regressões consistiu na verificação da pertinência de agregar os dados das quatro empresas pesquisadas em um único banco, vez que variáveis inerentes a cada uma destas empresas e que não foram controladas na presente pesquisa, poderiam afetar os resultados obtidos.

Assim sendo, optou-se pela realização de uma ANOVA (Post Hoc – Tukey) a fim de comparar os resultados de cada uma das quatro empresas em relação às variáveis critério. Esta análise demonstrou não existir diferenças significativas entre as empresas quando a variável dependente em questão foi a satisfação. No entanto, quando o mesmo procedimento foi realizado tomando o comprometimento como variável critério esta diferença se apresentou significativa ($p < 0,05$) entre as empresas 2, 3 e 4. Embora a comparação realizada tenha revelado diferenças significativas entre três das quatro empresas investigadas, a confiabilidade dos resultados encontrados torna-se frágil tendo em vista a diferença relativa ao tamanho dos grupos comparados (empresa 1, N = 31, empresa 2, N = 20, empresa 3, N = 39 e empresa 4, N = 207). Portanto, uma vez que não se pode confiar que os

resultados encontrados revelam, de fato, diferenças reais, e não, decorrentes do erro, tomou-se a decisão de assumir que tais diferenças merecem ser desconsideradas. Assim, os dados de todas as empresas foram agregados em um banco único.

Um outro fator que ainda poderia inviabilizar a análise conjunta dos dados diz respeito à diferença de procedimentos adotados na fase de coleta dos dados, realizada pessoalmente na empresa 4 e eletronicamente nas demais. A fim de verificar se tal diferença de procedimentos poderia interferir nos resultados encontrados recorreu-se ao Teste t, que permite a comparação entre as médias aritméticas de duas amostras. Não foram observadas diferenças significativas entre o grupo 1, constituído pelas empresas 1,2 e 3 cujo procedimento de coleta de dados adotado foi o eletrônico e o grupo 2, do qual fez parte a empresa 4, onde a coleta de dados se deu pessoalmente, em relação às variáveis critério satisfação e comprometimento. Concluiu-se, portanto, pela pertinência de se agregar os dados em um único banco, visto que a diferença de procedimentos utilizados na coleta de dados não influenciaria os resultados.

O passo seguinte consistiu na testagem das relações propriamente ditas utilizando-se para tanto as análise de regressão hierárquica. Com esta finalidade foram definidos quatro conjuntos de variáveis independentes analisados em relação a cada uma das variáveis critério.

Faz-se oportuno destacar que a composição e inserção de cada conjunto de variáveis no modelo preditivo foi uma escolha orientada tomando como base o desenho teórico em que o modelo proposto na presente pesquisa se sustenta bem como os resultados das correlações bivariadas. A investigação destas últimas foi realizada com o intuito de compreender as relações entre as variáveis participantes

do modelo. Os resultados encontrados estão resumidamente apresentados na Tabela 14.

A análise dos dados apresentados na Tabela 14 revelou a existência de uma correlação bastante elevada entre as variáveis *percebido* e *discrepância*. De acordo com Lichth (2003), valores de correlações entre variáveis superiores a 0,80 são indicativos de multicolinearidade, que não é outra coisa senão a redundância de informações ocasionada por variáveis fortemente correlacionadas entre si. Em decorrência da multicolinearidade observada entre as variáveis *percebido* e *discrepância* (-,94; $p < ,01$) fez-se necessário optar pela exclusão de uma delas. Tendo em vista a natureza das hipóteses apresentadas, tomou-se a decisão de eliminar as variáveis *percebido 1* e *percebido 2*, que se referem aos fatores Relação e Tarefa da escala de mensuração do líder percebido. Logo, a testagem do modelo predito levará em consideração as variáveis de liderança, *preferência* e *discrepância*, sendo que cada uma está constituída por dois fatores (Relação e Tarefa).

Tabela 14 – Valores da média aritmética, desvio-padrão e correlações entre as variáveis que participam do modelo.

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Alocentrismo	8,14	0,80	-								
2. Idiocentrismo	4,92	1,09	,30**	-							
3. Preferência 1	4,79	0,37	,22**	-,02	-						
4. Preferência 2	4,27	0,62	,11	,02	,51**	-					
5. Percebido 1	4,04	0,98	,11	,04	,20**	,14*	-				
6. Percebido 2	3,99	0,81	,06	,07	,19**	,42**	,64**	-			
7. Discrepância 1	0,78	0,99	-,05	-,05	,13*	,01	-,94**	-,57**	-		
8. Discrepância 2	0,31	0,76	,01	-,08	,17**	,28**	-,55**	-,72**	,62**	-	
9. Satisfação	3,99	0,92	,08	-,09	,29**	,18**	,38**	,41**	-,28**	-,28**	-
10. Comprometimento	5,36	1,03	,18**	-,02	,21**	,11	,37**	,31**	-,31**	-,24**	,68**

N = 297

** $p < ,01$; * $p < ,05$

Assim sendo, o primeiro conjunto de variáveis inserido no modelo reúne informações a respeito da equipe de trabalho do respondente, como número de

membros (tamanho), adequação do número de membros, ser ou não o líder da equipe e tempo de permanência (antiguidade). O segundo conjunto é formado por características demográficas dos respondentes como gênero, idade e escolaridade. Cabe ressaltar ao leitor que estes dois conjuntos de variáveis não constituem o objetivo central do presente estudo, porém, conforme destacado no capítulo correspondente ao modelo de predição proposto, existem evidências na literatura da área, de seu efeito sobre as variáveis critério definidas para este estudo, quais sejam, a satisfação e o comprometimento. Portanto, a sua inserção no modelo objetivou diferenciar o efeito das variáveis preditoras principais daquele decorrente das variáveis de controle representadas por esses dois conjuntos.

O terceiro conjunto de variáveis inseridas no modelo, congrega os dois fatores de valores do indivíduo, alocentrismo e idiocentrismo, ao passo que, no quarto conjunto, encontram-se as variáveis relativas aos estilos de liderança, preferência 1 e preferência 2, representando os fatores Relação e Tarefa, respectivamente, e ainda as variáveis oriundas da discrepância entre os estilos de liderança preferido e percebido, denominadas discrepância 1 e discrepância 2, também representando os fatores 1 e 2 Relação e Tarefa.

A inserção de cada conjunto foi realizada separadamente por meio do método de entrada forçada e resultou em quatro passos, que foram analisados primeiramente em relação à satisfação dos membros com a equipe. O mesmo procedimento foi realizado para a variável comprometimento. Mais uma vez ressalta-se que a ordem de inserção de cada conjunto de variáveis obedeceu ao desenho teórico em que o modelo proposto se sustenta.

A Tabela 15 apresenta os resultados para estas regressões e seus respectivos coeficientes de regressão padronizados (β) bem como o R^2 , o R^2 ajustado e o R^2 referente ao ganho em cada passo.

Como pode ser observado na Tabela 15, os resultados apresentados no Passo 1 indicam que as variáveis de controle referentes à equipe de trabalho não demonstraram nenhuma influência na variável critério satisfação. Assim, o número de membros que compõem a equipe, a avaliação de que esse número é adequado ou não, o fato de ser líder e a antiguidade do respondente na equipe de trabalho, não fazem diferença, na amostra investigada, no nível de satisfação dos indivíduos, seja atuando de maneira conjunta ou independentemente. Das variáveis demográficas dispostas no Passo 2, apenas a variável gênero foi significativa ($\beta = -0,16$; $p = 0,04$) o que denota que a mesma exerce efeito na variável dependente. Considerando o sistema de decodificação adotado (homens = 1; mulheres = 2), o valor do beta negativo nesta variável sugere que as mulheres tendem a ser mais satisfeitas com suas equipes de trabalho do que os homens.

Os resultados do Passo 3, composto pelas variáveis valores do indivíduo, indicam que nenhuma relação significativa foi encontrada e que, portanto, os valores do indivíduo não atuam, na amostra investigada, como preditores de satisfação. Este resultado não sustenta a hipótese de que os valores do indivíduo influenciam nos níveis de satisfação com a equipe de trabalho.

Tabela 15 - Análise de regressão hierárquica para as variáveis preditoras de satisfação e comprometimento.

Variáveis Independentes	Satisfação			Comprometimento		
	β	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2
Passo 1						
<i>Variáveis Controle – Equipe</i>						
N° de membros	0,02	0,03		- 0,05	0,04	
Adequação n° membros	- 0,09			0,00		
Ser líder ou não	- 0,11			- 0,18*		
Antiguidade (Tempo)	- 0,11			- 0,05		
R ² ajustado		0,01			0,02	
Passo 2						
<i>Variáveis Controle - Demográficas</i>						
Gênero	- 0,16*	0,06	0,03	- 0,14*	0,07	0,03
Idade	0,08			0,11		
Escolaridade	0,06			0,03		
R ² ajustado		0,03			0,03	
Passo 3						
Alocentrismo	0,08	0,07	0,01	0,13	0,08	0,01
Idiocentrismo	- 0,08			- 0,08		
R ² ajustado		0,02			0,04	
Passo 4						
Preferência 1	0,10	0,22*	0,15*	0,18*	0,26*	0,18*
Preferência 2	0,19*			0,08		
Discrepância 1	- 0,16			- 0,32*		
Discrepância 2	- 0,28*			- 0,16		
R ² ajustado		0,17			0,21	

N = 275 após exclusão listwise, * p < 0,05.

Em contrapartida, no Passo 4 é possível verificar os efeitos de duas das variáveis de liderança na satisfação. Dentre aquelas que exercem influência, o maior efeito advém da variável discrepância 2 ($\beta = - 0,28$; $p = 0,00$) seguido pela variável preferência 2 ($\beta = 0,19$; $p = 0,01$). No primeiro caso, o beta é negativo e conforme explicitado, sinaliza para uma relação de influência inversa. Assim, quanto menor a discrepância entre o líder que eu prefiro e o líder que eu tenho na minha equipe em relação ao fator 2 (Tarefa), maior o nível de satisfação. Para a segunda relação, quanto mais o líder preferido é orientado para as tarefas maior nível de satisfação dos membros com a sua equipe de trabalho. As variáveis preferência 1 e discrepância 1 não apresentaram resultado significativo sobre esta variável. Logo, o fato de preferir um líder voltado para as relações não afeta o nível de satisfação

relatado por essa pessoa. Paralelamente, a discrepância entre o líder que o indivíduo prefere e o líder que tem, no que diz respeito ao fator 1 (Relação), não mostra qualquer efeito sobre o seu nível de satisfação com a equipe a qual pertence.

Os resultados encontrados no Passo 4, evidenciam, portanto, que é o fator Tarefa o que afeta a satisfação dos membros com a equipe de trabalho, e não, como poder-se-ia esperar, o fator Relações. As implicações destes resultados serão discutidas no próximo capítulo.

Considerando-se a ausência de resultados significativos no Passo 3 e a ocorrência de resultados significativos no Passo 4, tomou-se a decisão de investigar, num quinto passo, a existência de contribuições significativas provenientes de termos de interação. Tendo por base a hipótese de que quando a discrepância entre o estilo de liderança preferido e percebido é elevada indivíduos aloclétricos se mostram mais satisfeitos com a equipe de trabalho que indivíduos idiocétricos, quatro termos de interação foram construídos a partir dos escores z das variáveis respectivas (idiocentrismo x discrepância 1, aloclétrismo x discrepância 1, idiocentrismo x discrepância 2 e aloclétrismo x discrepância 2). Seguindo as recomendações metodológicas oferecidas por Aiken e West (1996), constatou-se que a inserção de qualquer um dos termos de interação não resultou em achados significativos. Portanto, o papel moderador da relação entre liderança e efetividade, desempenhado pela variável valores, não pode ser confirmado na amostra investigada.

Uma vez concluída a investigação das contribuições do conjunto de variáveis na explicação da variância nos níveis de satisfação, procedeu-se à investigação do efeito do mesmo conjunto de variáveis no comprometimento com a equipe de trabalho.

Em relação a esta segunda variável dependente do modelo investigado, observou-se no Passo 1, conforme mostra a Tabela 15, que o fato de ser ou não líder da equipe influencia no comprometimento com a mesma ($\beta = - 0,18$; $p = 0,00$). Como esta relação de influência é negativa e considerando-se o sistema de decodificação de respostas adotado (não líder = 1; líder = 2), conclui-se que os líderes demonstram maior grau de comprometimento com a equipe do que aqueles que não são líderes. As demais variáveis deste conjunto não possuem relação significativa com a variável dependente estudada.

No Passo 2, verificou-se que dentre as variáveis demográficas somente gênero possui efeito significativo sobre o nível de comprometimento e tendo em vista o sistema de decodificação adotado, o efeito negativo ($\beta = - 0,14$; $p = 0,05$) sinaliza para uma relação de influência inversa que demonstra que as mulheres tendem a ser mais comprometidas com as suas equipes de trabalho do que os homens, de modo semelhante aos resultados para os níveis de satisfação.

As variáveis de valores do indivíduo que compõem o conjunto do Passo 3 também não exerceram nenhum tipo influência significativa no grau de comprometimento dos indivíduos com a equipe, o que denota que, na presente pesquisa, o papel preditor dos valores dos indivíduos sobre o comprometimento não pôde ser confirmado. Este resultado não corroborou a relação hipotetizada para estas variáveis.

O Passo 4, onde foi examinada a magnitude do efeito das variáveis de liderança sobre o comprometimento, revelou que apenas duas variáveis do conjunto exercem influência significativa, quais sejam, a preferência pelo líder voltado para as relações ($\beta = 0,18$; $p = 0,01$) e a discrepância 1 ($\beta = - 0,32$; $p = 0,00$), que aborda a orientação do líder para as relações. No caso da variável independente discrepância 1, que

apresentou o maior efeito sobre a variável dependente, os resultados corroboraram a hipótese de que quanto menor a discrepância observada entre os estilos de liderança preferido e percebido, maiores os níveis de comprometimento. Contudo, esse resultado é verdadeiro apenas para o fator 1, que foca nos líderes orientados para as relações. A partir desses dados é pertinente afirmar que o nível de comprometimento afetivo dos membros de equipes de trabalho guarda relação com a discrepância entre a ênfase que o respondente considera que o líder deveria dar às relações interpessoais na equipe, e a ênfase de fato percebida. Já a discrepância em relação à ênfase dada pelo líder às tarefas, parece não explicar, na presente pesquisa, o nível de comprometimento afetivo.

Para o caso da segunda variável, os dados encontrados revelam que a preferência pelo líder voltado para as relações (preferência 1) exerce efeito significativo sobre o nível de comprometimento ($\beta = 0,18$; $p = 0,01$). Considerando o sinal positivo do efeito é pertinente concluir que os dados encontrados sustentam que quanto mais o líder enfatiza as relações, mais os membros estão comprometidos com a equipe. Já a ênfase dada pelo líder à realização de tarefas não indicou, na presente pesquisa, qualquer efeito significativo nos níveis de comprometimento.

De modo análogo ao ocorrido com a variável critério satisfação, também foi constatada a ausência de resultados significativos no Passo 3 e a ocorrência de resultados significativos no Passo 4 em relação aos níveis de comprometimento. Em decorrência destes achados, termos de interação foram criados e inseridos em um novo passo (Passo 5) a fim de investigar a existência de contribuições significativas oriundas desses termos. Considerando a hipótese de que quando a discrepância entre o estilo de liderança preferido e percebido é elevada indivíduos aloccêntricos se

mostram mais comprometidos com a equipe de trabalho que indivíduos idiocêntricos, quatro termos de interação foram construídos a partir dos escores z das variáveis correspondentes (idiocentrismo x discrepância 1, alocentrismo x discrepância 1, idiocentrismo x discrepância 2 e alocentrismo x discrepância 2). Os resultados evidenciaram que a inserção de qualquer um dos termos de interação no modelo não foi significativa, sugerindo que o papel moderador desempenhado pela variável valores não pode ser confirmado na presente amostra.

No próximo capítulo, as implicações decorrentes dos resultados das relações encontradas, bem como aqueles provenientes das qualidades psicométricas das escalas, que caracterizaram o Estudo 2 e ainda os resultados do Estudo 1, que trata da construção e validação da escala de estilos de liderança em equipes de trabalho, serão discutidos à luz da literatura e dos objetivos propostos para o presente estudo.

VII- DISCUSSÃO

No presente capítulo, os resultados encontrados para o Estudo 1 e para o Estudo 2 serão discutidos, separadamente, à luz da literatura revisada e dos objetivos propostos para os referidos estudos. Assim sendo, este capítulo oferecerá ao leitor as implicações decorrentes dos resultados obtidos tanto no Estudo 1, que visou a construção e validação da Escala de Estilos de Liderança em Equipes, quanto no Estudo 2, no qual se investigou as relações hipotetizadas entre as variáveis participantes assim como as qualidades psicométricas dos instrumentos de mensuração utilizados.

7.1. Estudo 1

De acordo com Puentes-Palacios e Carneiro (no prelo), a revisão da literatura brasileira acerca de estudos que investiguem a efetividade das equipes de trabalho evidencia a escassez de instrumentos de medidas teórica e psicometricamente confiáveis adaptados para este contexto. Essas e outras constatações resultantes da revisão de literatura da área serviram como base para a realização do Estudo 1, cujo objetivo primeiro consistiu em desenvolver e validar psicometricamente uma escala de mensuração dos estilos de liderança preferido e percebido entre os membros de equipes de trabalho.

As diversas taxonomias adotadas para a classificação dos estilos de liderança sugerem duas categorias principais de comportamentos: aqueles orientados para as tarefas e aqueles orientados para as pessoas. Embora a literatura deste campo de investigação discuta a presença de um terceiro tipo de liderança, o situacional, cabe destacar que os relatos de pesquisas empíricas sobre este tema enfocaram prioritariamente os comportamentos de liderança orientados para as tarefas e os comportamentos de liderança orientados para as relações, ou ainda, os estilos de

liderança transacional e transformacional, considerados por alguns teóricos como uma evolução daqueles estilos (Bass *et al.*, 2003; Druskat, 1994; Fleishman, 1995; Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Judge *et al.*, 2004; Liu *et al.*, 2003; Pilai *et al.*, 1999). Ao comparar os resultados obtidos no decorrer do processo de validação desse instrumento com os dados levantados na revisão de literatura, concluiu-se que a solução fatorial encontrada é teoricamente pertinente, uma vez que os dezesseis itens que constituem a escala agruparam-se em dois fatores conceitualmente coerentes com as definições teóricas dos estilos de liderança orientados para as relações e orientados para as tarefas. Portanto, é pertinente defender a validade teórica da escala de medida desenvolvida.

As estruturas fatoriais identificadas para cada uma das duas formas de comportamento avaliadas, que se referem ao líder preferido e ao líder percebido, foram satisfatórias do ponto de vista empírico e contemplam dois fatores, denominados Relação e Tarefa. No primeiro caso, isto é, na mensuração da dimensão líder preferido, os dois fatores explicaram 31% da variância total do construto, ao passo que para o líder percebido, a porcentagem de variância explicada pelos dois fatores foi mais elevada, correspondendo a 49%.

A confiabilidade interna dos fatores, verificada por meio do cálculo do alfa de Cronbach, evidenciou a adequação dos mesmos, principalmente em relação aos comportamentos do líder percebido, cujos alfas foram de 0,90 e 0,80 para o fator Relação e Tarefa, respectivamente. Já para o líder preferido, os alfas, embora menos elevados, ainda se mostram dentro de um padrão aceitável (0,77 e 0,66, para os fatores Relação e Tarefa, respectivamente). Esses dados constituem indicadores da adequação, em termos de confiabilidade, das soluções fatoriais encontradas, embora reconheça-se que o construto “líder percebido” é mensurado de forma mais

precisa que o “líder preferido”. Contudo, ambos encontram-se em patamares adequados de precisão. Observou-se ainda que as cargas dos itens também foram satisfatórias, pelo que evidenciou-se a magnitude da contribuição dos itens que compõem a escala para a mensuração do construto.

Conforme manifestado, os índices de consistência interna relacionados ao líder preferido são menos elevados quando comparadas aos índices do líder percebido, revelando que esta última dimensão apreende melhor o construto subjacente que a dimensão líder preferido. Esses resultados são esperados quando se trabalha com preferência, variável que, por sua complexidade e subjetividade, torna-se de difícil mensuração e suscetível a vários tipos de influência, que podem variar de características individuais à características culturais. Segundo Hernandez e Melo (2003), quando se avalia a opinião dos indivíduos a respeito de sua percepção ideal, há uma tendência geral à graduação máxima. Assim, quando indagados a respeito do líder preferido, as pessoas estão descrevendo comportamentos de uma figura idealizada e que por isso, pode estar distanciada da realidade, o que justifica a não-normalidade do fenômeno, conforme refletido nos dados encontrados. A teoria de Blake e Mouton (citado em Bass, 1990), por exemplo, que descreve o estilo de liderança ideal como aquele no qual o líder apresenta máxima preocupação tanto com as pessoas quanto com as tarefas, foi rotulada por alguns como utópica, visto que um total equilíbrio entre ambos os estilos dificilmente será alcançado e o comportamento adotado sempre acabará pendendo para um dos lados, de modo a atender às demandas enfrentadas.

Ainda em relação às implicações decorrentes da utilização de comportamentos de preferência na escala, cabe destacar que, caso se desejasse investigar apenas os comportamentos do líder preferido, os 20 itens da escala poderiam ser mantidos,

com a vantagem de que se obteria um instrumento levemente mais robusto, uma vez que o alfa de Cronbach para ambos os fatores, neste caso, se elevaria (0,91 e 0,81 para os fatores Relação e Tarefa, respectivamente).

Os índices de confiabilidade interna da escala também permitem afirmar que o fator Tarefa se mostra menos robusto quando comparado ao fator Relação, tanto no que diz respeito ao líder preferido quanto ao líder percebido. Uma possível explicação para este resultado talvez esteja no fato de que os comportamentos orientados para as relações sejam mais desejáveis e, portanto, mais facilmente percebidos pelos trabalhadores, podendo se constituir em alvo de maior valorização que os comportamentos orientados para a tarefa.

Os fatores identificados coincidiram parcialmente com aqueles encontrados na escala de Melo (2001), na qual se baseou a construção do presente instrumento, exceto em relação à presença de um terceiro fator, que na escala de Melo se refere ao estilo de liderança orientado para a situação. A este respeito, embora não tenha sido relatado no capítulo de resultados deste trabalho, investigou-se, em estudo precedente, a pertinência de se incorporar itens relativos ao estilo de liderança contingencial, que se caracteriza pela adequação do comportamento do líder às demandas situacionais. Os resultados obtidos, no entanto, não foram satisfatórios, visto que os itens construídos a fim de mensurar o estilo orientado para a situação, não se sustentaram teórica ou matematicamente, sendo avaliados como pouco claros na fase de análise semântica (o que demandou várias reformulações dos mesmos) e oferecendo contribuições pobres para a mensuração do construto subjacente. De maneira adicional, alguns desses itens se apresentaram como itens complexos e ainda migraram de fator. Uma justificativa plausível, que corrobora os achados do presente estudo quanto à inadequação de se contemplar uma terceira

dimensão para este instrumento reside na dificuldade de se operacionalizar e mensurar as variáveis-chaves que caracterizam os comportamentos de liderança situacional, comumente definidas de forma muito ampla, conforme salientado por alguns autores (House & Aditya, 1997; Yukl & Van Fleet, 1992).

De modo geral, os dados sugerem que a solução fatorial identificada é adequada e estatisticamente confiável e a escala constitui-se, portanto, em uma ferramenta útil para a mensuração do construto investigado. Portanto, a construção de um instrumento válido e preciso, que aferisse os estilos de liderança preferido e percebido no contexto de equipes de trabalho, objetivo maior deste estudo, foi adequada e satisfatoriamente alcançado.

Em termos práticos, os resultados do Estudo 1 traduzem-se pela possibilidade oferecida aos gestores organizacionais de acessarem o quanto as expectativas dos funcionários em relação aos comportamentos de chefia distanciam-se da realidade oferecida pela equipe ou organização, na medida em que, a identificação dos principais comportamentos que se constituem alvo dessa discrepância, possibilita aos gestores traçarem estratégias de intervenção que busquem reduzir a distância entre as expectativas dos empregados e aquilo que a organização pode de fato oferecer.

Finalizada a discussão dos resultados encontrados no Estudo 1, na próxima seção discute-se os resultados obtidos no Estudo 2.

7.2. Estudo 2

O objetivo central do presente estudo consistiu em investigar a força preditiva da discrepância oriunda dos estilos de liderança preferido e percebido pelos membros das equipes, em conjunto com os valores dos indivíduos, na efetividade das equipes de trabalho, operacionalizada em termos das respostas afetivas de seus membros, quais sejam, a satisfação e o comprometimento.

Os resultados desta pesquisa, ao mesmo tempo em que consubstanciam achados de estudos precedentes, também revelam relações não esperadas acerca da influência de variáveis preditoras na efetividade dos membros das equipes de trabalho. Esses achados e suas implicações serão interpretados, a seguir, à luz da literatura revisada. Cabe ressaltar que a presente discussão foi estruturada buscando-se respeitar a ordem de apresentação das hipóteses propostas no capítulo IV.

A primeira hipótese de pesquisa propõe que a discrepância entre os estilos de liderança preferido e percebido afetará a efetividade da equipe. Os resultados obtidos a partir das análises de regressão para a influência desta variável sobre a efetividade, apresentados no capítulo anterior, ofereceram suporte para esta hipótese (H1). Evidenciou-se, de modo mais específico, que a discrepância impacta significativamente nos níveis de comprometimento ($\beta = - 0,32$; $p = 0,00$) e de satisfação ($\beta = - 0,28$; $p = 0,00$) dos membros das equipes de trabalho e que a direção desse efeito é negativa, ou seja, níveis mais elevados de comprometimento e de satisfação dos membros com a sua equipe de trabalho denotam uma menor discrepância entre os comportamentos de liderança preferidos pelos membros e os comportamentos de liderança por eles observados. Esses resultados indicam que as Hipóteses 1a e 1b também foram corroboradas.

A confirmação da força preditora das medidas de discrepância, evidenciada pelos resultados encontrados, se mostra coerente com os estudos de Bass (1990). Em suas investigações acerca de relatos de pesquisas que retratassem a figura do líder ideal, o autor constatou que as discrepâncias que emergem das descrições dos subordinados sobre o modo que gostariam que o líder se comportasse (comportamento preferido) e o modo como o líder se comporta de fato (comportamento percebido) consiste em um indicador poderoso da insatisfação dos subordinados em relação ao comportamento de seus líderes, o que, segundo Bass, torna as medidas de discrepância um preditor mais confiável de diversos resultados do desempenho do grupo, quando comparadas a medidas isoladas de comportamentos preferidos e/ou comportamentos percebidos. Ainda a esse respeito, Shaw *et al.* (2000) afirmam que a congruência entre características do grupo e preferências, metas e interesses dos membros consiste em um preditor importante da satisfação e desempenho dos membros. Diante dessas evidências, torna-se pertinente afirmar que a existência de discrepâncias entre as expectativas dos empregados e a real situação de trabalho pode culminar em resultados prejudiciais para o indivíduo, em um nível micro, para a equipe, em um nível meso de análise e para a organização, em um nível macro. Esses resultados indesejáveis podem ser traduzidos pelo surgimento de respostas negativas do indivíduo, sejam físicas, psicológicas ou comportamentais, que podem vir a impactar na efetividade da organização, como estresse ocupacional, desmotivação, absenteísmo e rotatividade, além uma redução nos índices de comprometimento e satisfação dos funcionários, conforme evidenciado pelo presente estudo. De modo adicional deve-se considerar que tais respostas constituem indicadores de escasso bem-estar do capital humano

da organização. Portanto, assim como a efetividade da organização deve ser foco de atenção, o bem-estar dos seus membros deve ser cuidadosamente preservado.

Em termos práticos, esses resultados traduzem-se pela possibilidade oferecida aos gestores organizacionais de verificarem em que medida as expectativas daqueles sob o seu comando encontram-se próximas ou distantes daquilo que percebem como o comportamento padrão daquele que os lidera. A importância decorrente dessa informação radica na possibilidade de identificar os principais aspectos em relação aos quais existem as maiores discrepâncias, permitindo o esclarecimento do que a organização pode oferecer aos seus empregados, que redundará na “diminuição” das expectativas dos empregados, ou ainda, na correção de comportamentos inadequados dos líderes, de modo que os comportamentos percebidos se aproximem mais dos comportamentos esperados.

Um resultado paralelo que merece ser destacado se refere à constatação das qualidades preditoras de escores provenientes do cálculo da discrepância entre comportamentos. Este achado pode renovar o interesse de pesquisadores desacreditados em relação à contribuição dessa variável para a explicação de comportamentos organizacionais e inspirar aqueles que desejam trabalhar com esses escores. No presente trabalho constatou-se que o instrumento utilizado para mensurar a discrepância entre o líder preferido e o líder percebido possui características psicométricas satisfatórias, conforme relatado no Estudo 1, inclusive quando analisadas os escores da discrepância e não os dados originais. Esses escores revelaram valor preditivo considerável ($\beta = - 0,28$; $p = 0,00$ para satisfação e $\beta = - 0,32$; $p = 0,00$ para comprometimento), apresentando-se como fortes preditores de indicadores afetivos da efetividade de equipes de trabalho.

O achado mais interessante revelado por este estudo, entretanto, relaciona-se ao efeito das variáveis referentes aos estilos de liderança na efetividade das equipes de trabalho. A este respeito, constatou-se que a satisfação dos indivíduos com a equipe de trabalho se mostrou prioritariamente predita ($\Delta R^2 = 0,15$ ou 15%) pela ênfase que o líder dedica aos comportamentos orientados para as tarefas. O comprometimento afetivo dos membros com a equipe de trabalho, por sua vez, foi mais afetado ($\Delta R^2 = 0,18$ ou 18%) pela ênfase que o líder direciona às relações. Estes resultados indicam um suporte parcial para a Hipótese 2 deste estudo.

Contrariamente ao que foi hipotetizado, o comportamento do líder orientado para as relações não apresentou qualquer efeito sobre os níveis de satisfação dos indivíduos com a sua equipe de trabalho. Os resultados evidenciaram que são os comportamentos voltados para as *tarefas*, cuja ênfase recai sobre aspectos como o alcance das metas e objetivos estabelecidos para a equipe, a coordenação de atividades e o monitoramento das tarefas, que afetam a satisfação dos membros. Logo, a Hipótese 2a, na qual se propôs que o estilo orientado para as relações influenciaria de forma mais significativa a satisfação que o estilo orientado para a tarefa, não se corroborou. Este achado, embora inesperado, pode ser explicado tomando-se por base a teoria das relações humanas, originada nos estudos de Elton Mayo, em Hawthorne, no início da década de 30, cuja premissa básica sugeria que a satisfação causava o desempenho. A partir dos achados destes estudos, disseminou-se entre os pesquisadores da área o pensamento de que “funcionários satisfeitos são funcionários produtivos”, o que levou as empresas a investirem em programas e políticas de recursos humanos que visassem o bem-estar de seus funcionários. Pesquisas posteriores (Brayfield & Crockett; Vroom, citados em Petty *et al.*, 1984) questionaram esta premissa, uma vez que a média das correlações

encontradas entre ambas as variáveis era baixa. No entanto, a constatação de uma correlação baixa, mas consistente, levou os pesquisadores da área a investigarem a direção da causalidade desta relação, e não a sua existência. O desempenho, que era concebido como um conseqüente da satisfação passou então a ser enxergado como um preditor da mesma (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Petty *et al.*, 1984). Assim, considerando-se que existem evidências de que a produtividade é que conduz à satisfação, e não o contrário, um bom embasamento para explicar este resultado talvez esteja no fato de que, ao desempenharem bem suas atividades, os indivíduos sentem-se satisfeitos com o resultado final do seu trabalho. Tem-se ainda que em muitas empresas, bons índices de desempenho podem significar um aumento na remuneração ou ainda, a possibilidade de uma almejada promoção ou transferência. Neste caso, a relação entre desempenho e satisfação seria moderada pela percepção de equidade de recompensas (Lawler & Porter, citado em Petty *et al.*, 1984). Uma vez que Judge *et al.* (2004) encontraram que os subordinados desempenham de forma mais efetiva diante de líderes “estruturadores”, ou seja, diante de líderes que apresentem comportamentos orientados para as tarefas, os achados da presente pesquisa corroboram os estudos citados confirmando que as pessoas percebem nos comportamentos voltados para as tarefas, um modo mais eficaz de se obter as metas e objetivos estabelecidos para a equipe a que pertencem e que neste caso, determinará a satisfação dos membros.

Assim sendo, na presente pesquisa, os membros sentem-se mais satisfeitos ante este tipo de comportamento de liderança que daqueles orientados para as relações. Este resultado propicia uma nova visão acerca da relação entre os comportamentos de liderança orientados para as relações e a satisfação dos indivíduos, na medida em que contradiz diversos estudos que relatam associações positivas entre estas

duas variáveis (Bass, 1990; Druskat, 1994; House & Aditya, 1997; Judge *et al.*, 2004; Van Dierendonck *et al.*, 2004). Dentro da perspectiva daqueles que são responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações, este resultado mostra-se útil na medida em que evidencia que a satisfação com a equipe de trabalho não decorre da presença de um líder que privilegie a qualidade das relações interpessoais. Resulta, contrariamente, da presença de um líder que enfatize a realização das tarefas. Neste sentido, o líder pode ser visto como aquele que favorece o desempenho da equipe de trabalho, cujo sucesso redundará em benefícios concretos ou psicológicos para os membros das equipes.

Quanto ao proposto na Hipótese 2b, conforme o esperado, os comportamentos de liderança orientados para as *relações* influenciaram de forma significativa os níveis de comprometimento afetivo dos membros com a sua equipe de trabalho. A Hipótese 2b, portanto, foi suportada. Posto que alguns pesquisadores defendam que o estilo de liderança transformacional esteja estreitamente relacionado aos comportamentos orientados para as pessoas ou relações e que consideram ainda que as lideranças transacional e transformacional constituam, respectivamente, um aprimoramento das dimensões Estrutura de Iniciação e Consideração identificadas pelos estudos de Ohio (Judge *et al.*, 2004; Liu *et al.*, 2003), este resultado se mostrou consistente com o trabalho de Bycio *et al.* (1995) que ao explorarem as relações entre as várias dimensões do estilo de liderança transformacional, entre elas, carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual, encontraram relações significativas entre todos os fatores de liderança transformacional e comprometimento afetivo. O *carisma*, que se constitui na principal dimensão sobre a qual se estrutura a teoria de liderança transformacional (Bass, 1985) se refere ao processo por meio do qual o líder influencia os seguidores, despertando fortes

emoções e sentimentos de identificação emocional que permeiam a relação líder-subordinado. O sentimento de identificação emocional com os objetivos e valores da organização também caracteriza o comprometimento afetivo. Assim, se mostra perfeitamente coerente que este tipo de comprometimento esteja consistentemente correlacionado aos comportamentos de liderança orientados para as relações, dado o sentimento de vínculo emocional afetivo que ambos promovem. Esse resultado ainda vai ao encontro das teorizações de alguns pesquisadores da área. Guzzo *et al.* (1993), por exemplo, sugerem que líderes transformacionais, ao se tornarem depositários da confiança de seus seguidores, promovem um alto nível de comprometimento do grupo. Também House e Aditya (1997) assinalam que líderes transformacionais, ao influenciarem a auto-estima dos seguidores, estimulam sua motivação e emoções bem como a identificação com a sua visão, com os valores e com o coletivo e acabam por afetar os níveis de comprometimento dos indivíduos. Ainda Pillai *et al.* (1999) defendem que o estilo de liderança transformacional, ao se basear em trocas sociais e afetivas entre líder e subordinado ou entre organização e subordinado, explica porque os subordinados se tornam mais compromissados com seus supervisores e contribuem de forma a transcender as demandas do contrato empregatício formal. Essas pesquisas corroboram o achado de que o comprometimento organizacional afetivo está relacionado ao estilo de liderança orientado para as relações. Em termos concretos, as contribuições desses achados podem ser traduzidas pela constatação de que vinculações de cunho afetivo com a equipe de trabalho são influenciadas pela importância que o líder dispensa às relações interpessoais entre os membros. Logo, segundo a perspectiva do empregado, “quanto maior a ênfase que eu percebo que o meu líder outorga às relações interpessoais, maior o meu vínculo afetivo com a minha equipe de

trabalho”. Relações desta natureza também podem ser explicadas segundo a perspectiva das trocas sociais, que pontifica que quanto maior o cuidado percebido com as pessoas (ênfase nas relações) maior a probabilidade de que esse percebedor desenvolva vínculos afetivos com a equipe (Bishop *et al.*, 2000).

Em relação ao impacto dos valores do indivíduo na efetividade das equipes, constatou-se que o papel preditor dessa variável sobre as respostas afetivas dos membros, representadas neste trabalho pela satisfação e pelo comprometimento, não se confirmou. A Hipótese 3, portanto, não foi corroborada. Tal achado contradiz os estudos da literatura da área que descrevem e teorizam acerca da existência de correlações significativas entre valores dos indivíduos e desempenho (Earley & Gibson, 1998; Kirkman & Shapiro; 2001; Triandis, 1994). Esse resultado inesperado pode ser atribuído ao instrumento utilizado para a mensuração dos valores (Torres & Pérez-Nebra, 2005). A escala em questão apresentou, na presente amostra, algumas fragilidades em sua estrutura teórica e empírica, evidenciadas pelo elevado número de itens que não se mantiveram após analisadas as suas cargas fatoriais (perda de 27 itens no processo de análise fatorial) e das incoerências observadas ante o agrupamento de itens em fatores que não correspondiam ao seu domínio teórico (nove itens não compatíveis com o domínio teórico do fator). Desta forma, a impossibilidade de rejeição da hipótese nula (ausência de relações entre as variáveis “valores” e “satisfação” e “valores” e “comprometimento”) seria o resultado de uma inadequação do instrumento utilizado para aferir os valores dos indivíduos, antes que da ausência de relações verdadeiras ante as variáveis investigadas.

Um outro aspecto que aponta a fragilidade da escala utilizada é evidenciado por alguns estudos (Nogueira 2001; Torres, 1999; Wasti, 2003) que adotaram como escala de medida de manifestações culturais, o instrumento desenvolvido por

Singelis *et al.* (1995), no qual se baseou a construção do instrumento desenvolvido por Torres e Perez-Nebra (2005) empregado na presente pesquisa. Nesses estudos também foram obtidos baixos índices de confiabilidade interna para os quatro padrões culturais, quais sejam, individualismo-vertical, individualismo-horizontal, coletivismo-vertical e coletivismo-horizontal. A este respeito os autores destacam que incorporar novas dimensões ao IC amplia esse construto, dificultando a sua mensuração (Earley & Gibson, 1998) e ainda que o referido instrumento prioriza a amplitude de mensuração em detrimento da confiabilidade (Torres, 1999). Pode-se inferir, portanto, que já a escala original apresentou sinais da fragilidade de sua estrutura evidenciada pelos baixos índices de confiabilidade interna que apresenta.

Ausência de relação entre as variáveis investigadas também foi relatada por Finegan (2000) ao estudar o impacto exercido pela adaptação e ajustamento dos valores pessoais dos empregados aos valores da organização sobre o comprometimento organizacional. Os resultados obtidos pela referida autora também não confirmaram o efeito dos valores pessoais sobre o comprometimento organizacional. A escala de medida utilizada por Finegan, constituída por itens que refletem valores da escala de Rokeach adaptados para uso no contexto organizacional, embora seja diferente da escala empregada neste estudo, visto que se sustenta sobre outra base teórica, pode ser, segundo Tamayo (2005), uma possível explicação para a ausência de relação entre valores pessoais e comprometimento. Tamayo (2005) defende que o instrumento de medida de valores pessoais adotado por Finegan apresenta uma estrutura mais empírica do que teórica, no sentido de que o mesmo parece ter sido desenvolvido sem um embasamento teórico que defina e delimite os traços latentes a serem avaliados.

Os resultados inesperados obtidos na presente pesquisa, assim como os de Finegan (2000), podem ser atribuídos às características dos instrumentos de mensuração. Conforme destaca Tamayo (2005) ao discutir os resultados obtidos por Finegan, a ausência de uma base teórica que delimite de forma clara os parâmetros dentre os quais o fenômeno será considerado, pode ser a causa da ausência das relações esperadas. A este respeito ressalta-se que, conforme apresentado a seguir, na literatura da área estão presentes discussões nessa direção, quando questiona-se a proposta teórica que separa os valores em individualismo e coletivismo.

Segundo Kagitçibasi (1996), embora exista uma tendência dominante a considerar a dimensão individualismo-coletivismo como polaridades opostas, reforçando a idéia de dicotomia imputada a esta dimensão, evidências teóricas e empíricas mais recentes sugerem que estes construtos não constituem, necessariamente, pólos opostos, podendo coexistir em indivíduos ou grupos ao mesmo tempo em diferentes situações. A autora destaca ainda que o próprio Hofstede (1980) reconheceu que uma dimensão bipolar independente seria útil no nível cultural, enquanto que para o nível individual, uma estrutura multidimensional seria mais adequada. Pesquisas posteriores indicaram uma melhor adequação da conceitualização multidimensional inclusive para o nível cultural (Schwartz & Ros, 1995; Singelis *et al.*, 1995; Smith *et al.*, 1996; Triandis *et al.*, 1988).

Em estudo comparativo acerca das prioridades axiológicas dominantes nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, Schwartz e Ros (1995), por exemplo, encontraram que os valores enfatizados nas nações da Europa Ocidental diferem veementemente daqueles encontrados nos Estados Unidos, desconfirmando os achados de estudos anteriores, nos quais ambas as culturas são classificadas como individualistas, segundo as dimensões de Hofstede (1980). Deste estudo os autores

depreendem que a tradicional dicotomia individualismo-coletivismo, embora se mostre bastante atraente no estudo dos valores culturais por sua parcimônia e facilidade de compreensão, consiste em uma dimensão simplista e inadequada para a classificação dos valores individuais.

Uma característica importante da teoria de Schwartz é que a mesma postula análises de prioridades axiológicas múltiplas e concorrentes, permitindo o estudo da relação dos valores com o comportamento de forma integrada (Tamayo, 2005). De acordo com Schwartz e Ros (1995), não será a prioridade dada por um indivíduo a um determinado valor, especificamente, que influenciará o comportamento, e sim, a interação entre os múltiplos interesses e motivações representados pelos valores. Assim, para os autores, ao se empregar a Teoria dos Valores Humanos na investigação das prioridades axiológicas das pessoas, pode-se acessar com maior precisão as bases motivacionais que orientam os indivíduos, que estão muito além da simples dicotomia individualismo-coletivismo, uma vez que essa teoria permite que coexista em um mesmo indivíduo valores tipicamente individualistas como autonomia e liberdade, assim como valores que expressem preocupações coletivistas, como igualdade, justiça social e presteza.

Portanto, a não corroboração da Hipótese 3, que postula a influência dos valores dos indivíduos na efetividade das equipes, também pode ser atribuída à escolha da proposta teórica utilizada neste estudo. A dimensão individualismo-coletivismo identificada por Hofstede (1980), da qual se originam os conceitos de idiocentrismo-alocentrismo, embora esteja sustentada em sólida tradição teórica-metodológica, talvez se mostre de fato muito abrangente na identificação de valores dos indivíduos, uma vez que a amplitude do construto dificulta a apreensão de um conjunto mais

específico de valores potencialmente relevantes para a explicação da relação entre valores pessoais e comportamento.

Em última análise este resultado também pode ser atribuído a um redirecionamento conceitual da dimensão individualismo-coletivismo. Portanto, não é defendida a ausência de impacto dos valores individuais nas respostas afetivas dos membros, mas a necessidade de investigações adicionais neste campo, partindo-se de premissas teóricas pertinentes ao nível individual de análise.

Ainda que não se constituíssem como foco do presente trabalho, investigou-se o efeito exercido por variáveis demográficas e funcionais nas variáveis de interesse, com o objetivo de controlar esse possível efeito. Em relação à variável critério satisfação, a única correlação significativa observada neste grupo de variáveis refere-se ao gênero do respondente, enquanto para a variável critério comprometimento, observou-se que além do gênero, o fato de ser ou não o líder da equipe também afeta o nível em que se apresenta.

Na presente pesquisa, as mulheres se mostraram mais satisfeitas com as suas equipes de trabalho quando comparadas aos homens. Estudos comparativos acerca das diferenças de gênero em relação à satisfação no trabalho ainda se mostram inconclusivos. Apesar das diferenças de oportunidades e inequidade de remuneração, as relações entre gênero e satisfação no trabalho têm se mostrado um tanto quanto inconsistentes, visto que, enquanto alguns pesquisadores não encontraram diferenças de gênero na satisfação com o trabalho, outros constataram relações entre essas variáveis, sendo que nestes últimos, as mulheres se mostraram menos satisfeitas (Witt & Lendell, 1992). Estes achados se mostram discrepantes dos resultados da presente pesquisa, visto que as mulheres se mostraram mais satisfeitas. Assim, surge a pergunta: porque um grupo submetido a salários

inferiores e oportunidades de trabalho desiguais se sentiria mais satisfeito com a sua equipe de trabalho? Primeiramente, faz-se importante ressaltar que a satisfação trata-se de um construto multidimensional, pelo que diferentes aspectos do contexto de trabalho podem se constituir em diferentes fontes de satisfação. Sendo assim, os níveis de satisfação de uma mesma pessoa em relação ao seu chefe, ao salário ou aos colegas, por exemplo, podem diferir entre si. Ou seja, é perfeitamente possível que um indivíduo se sinta satisfeito com a sua equipe, uma vez que a qualidade das relações sociais com os colegas é satisfatória, as metas são alcançadas e *etc.*, mas se sinta insatisfeito com o seu salário ou com as políticas de promoção empregadas por sua empresa. Tal possibilidade, no entanto, só poderia ser confirmada por meio de pesquisas futuras que investigassem, de forma simultânea, outras fontes de satisfação além daquela relacionada à equipe de trabalho.

Outra explicação plausível pode estar nas diferenças em relação aos valores socialmente estimulados em homens e mulheres, abordados pela teoria do papel social (Eagly & Karau, 1991). De acordo com essa teoria, enquanto no primeiro grupo estimulam-se valores como individualidade, competitividade e assertividade, as mulheres são socialmente estimuladas a desenvolverem valores como colaboração, proteção e altruísmo e a reprimirem expressões de agressividade ou assertividade. Como consequência, as mulheres conferem menor valor à remuneração e às promoções e valorizam de forma mais significativa os relacionamentos interpessoais, quando comparadas aos homens (Druskat, 1994; Witt & Lendell, 1992). Existe ainda a possibilidade das mulheres, habituadas às condições desiguais de trabalho, ao perceberem condições de trabalho igualitárias dentro da sua equipe, como por exemplo, justiça de remuneração e oportunidades

de promoção, sentirem-se mais satisfeitas com as suas equipes que os homens, que já esperam a presença de tal tipo de equidade.

Resultado semelhante também foi encontrado para as relações entre gênero e comprometimento, uma vez que na presente pesquisa, os resultados revelaram que as mulheres, enquanto grupo, mostraram-se mais comprometidas com as suas equipes de trabalho que os homens. Considerando-se que as mulheres demonstram forte comprometimento com seus valores e maiores níveis de conformidade que os homens (Druskat, 1994) e que o comprometimento afetivo compreende uma forte crença e aceitação dos valores organizacionais, é provável que as mulheres internalizem e identifiquem-se mais facilmente com os valores de sua equipe. A questão da segregação no trabalho também pode explicar este resultado, uma vez que, ao precisarem superar um maior número de barreiras no trabalho para serem aceitas, as mulheres se mostram mais comprometidas com o seu trabalho. Esse resultado mostra-se consistente com aquele descrito na meta-análise realizada por Mathieu e Zajac(1990) que ao investigarem o efeito exercido pela variável gênero sobre o comprometimento organizacional afetivo, encontraram que as mulheres se mostram mais comprometidas que os homens, embora a magnitude desse efeito seja pequena.

O fato de liderar a equipe também influenciou significativamente o comprometimento, pelo que constatou-se que os líderes demonstraram um maior vínculo afetivo com a equipe do que aqueles membros que não são líderes. Esse resultado reforça os achados de Borges-Andrade (1994), Mathieu e Zajac (1990) e Melo (2001) visto que nesses estudos, empregados que ocupam funções de confiança como cargos gerenciais, caracterizados por maior poder participativo e decisório, demonstraram maior comprometimento afetivo com a organização. Assim,

a possibilidade de participação ativa na definição das metas da organização, no estabelecimento de estratégias para a realização dessas metas, no acompanhamento do trabalho de terceiros e na responsabilidade formal por inúmeras atividades favorece para que os empregados estabeleçam um vínculo afetivo maior com a organização. De maneira adicional, considerando-se que líderes devam buscar um comportamento que reforce em seus subordinados a identificação com a visão e valores inerentes à cultura da sua organização, é necessário que eles próprios se sintam mais comprometidos.

Uma vez discutidos os resultados encontrados à luz das evidências teóricas e de resultados de pesquisas, o próximo capítulo encerra o presente trabalho oferecendo ao leitor algumas conclusões tecidas com base em reflexões teóricas e aponta possíveis aplicações práticas destes achados.

VIII- CONCLUSÕES

O presente capítulo oferece um breve resumo dos principais achados deste trabalho, tanto para o Estudo 1, quanto para o Estudo 2, além de apontar algumas das contribuições decorrentes dos mesmos assim como as limitações encontradas. Sugere-se ainda alguns direcionamentos para pesquisas futuras.

8.1. Estudo 1

Este estudo teve como objetivo desenvolver e validar psicometricamente um instrumento que aferisse os estilos de liderança preferido e percebido pelos membros de equipes de trabalho, posto que se deseja trabalhar com a discrepância proveniente desse dois construtos.

Ao se construir um instrumento de medida que apresenta índices satisfatórios de consistência interna, validado no contexto de equipes de trabalho e que ainda seja aplicável ao cenário brasileiro, acredita-se estar oferecendo uma contribuição real para o desenvolvimento de estudos que investiguem a efetividade das equipes de trabalho. Se a precariedade de instrumentos psicometricamente válidos se constitui em um dos muitos entraves para o avanço deste campo de pesquisa no Brasil, um passo inicial foi dado neste sentido.

De maneira geral, os resultados obtidos possibilitam concluir que a escala consiste em um instrumento psicometricamente válido e preciso para a avaliação dos estilos de liderança preferido e percebido pelos membros de equipes de trabalho. Sugere-se, no entanto, a realização de novas pesquisas que investiguem a estabilidade da solução fatorial identificada.

O instrumento desenvolvido constitui-se ainda em ferramenta útil e confiável acerca das percepções e preferências dos membros sobre os comportamentos apresentados pelos líderes. Assim, as informações fornecidas podem ser úteis no planejamento e implementação de estratégias gerenciais que visem potencializar o desempenho do grupo.

Cabe destacar que a existência de elevada discrepância entre as expectativas e as percepções dos empregados pode ser uma das causas de comportamentos inadequados ou indesejáveis para a organização. Disso pode-se concluir que contar com uma ferramenta que permita tanto a verificação das percepções dos funcionários em relação ao líder, quanto da discrepância por eles percebidas, constitui uma grande possibilidade de potencializar as práticas de gestão nas empresas, a partir do conhecimento de expectativas.

Faz-se importante ressaltar ainda algumas limitações. Primeiramente, o fato de o presente estudo ter sido realizado em uma amostra composta apenas por estudantes, pode gerar um viés nesta amostra. Embora tenha-se providenciado para que os pesquisados fizessem parte de um grupo de estudantes que trabalhasse, procurando aproximar o perfil da amostra o máximo possível daqueles considerados público-alvo da escala a ser desenvolvida, sugere-se a aplicação da escala em contexto específico de membros de equipes de trabalho. O fato da coleta dos dados ter sido realizada em Instituições de Ensino Superior, também impede uma maior precisão e generalização dos resultados encontrados.

Por fim, espera-se que o presente estudo sirva de incentivo a outros pesquisadores que tenham interesse em investigar o desempenho das equipes de trabalho e venham a contribuir de forma significativa para o desenvolvimento deste campo.

Uma vez apontadas as principais conclusões relativas ao Estudo 1, a seção seguinte versa sobre as conclusões relativas ao Estudo 2.

8.2. Estudo 2

O objetivo maior do presente estudo consistiu em investigar a efetividade das equipes de trabalho, operacionalizada em termos das respostas afetivas de seus membros, a partir da verificação do poder preditivo da discrepância oriunda dos estilos de liderança preferido e percebido pelos membros e de seus valores individuais.

Como referencial teórico, adotou-se construtos de sólida tradição teórico-metodológica, como as *dimensões individuais dos valores*, alocentrismo e idiocentrismo (Triandis *et al.*, 1985; Triandis, 1995), que tiveram suas origens nas dimensões culturais propostas por Hofstede (1980) e a *abordagem comportamental de liderança*, que aponta dois principais estilos de liderança: orientado para as relações e orientado para as tarefas. A investigação da efetividade das equipes de trabalho, em contraste, configura-se como um campo de investigação relativamente recente, embora já disponha de diversos modelos teóricos propostos com o intuito de desvelar e compreender as variáveis envolvidas em seu funcionamento e efetividade (Gladstein; 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Sundstrom *et al.*, 1990) e que têm produzido resultados empíricos consistentes, inclusive no Brasil (Machado, 1998; Puente-Palacios, 2002; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005). Modelos explicativos sobre a efetividade das equipes, envolvendo as variáveis consideradas na presente pesquisa, entretanto, ainda não haviam sido propostos na literatura da área.

De modo geral, os resultados do presente estudo permitem concluir que os escores provenientes do cálculo da discrepância entre comportamentos esperados (preferidos) e comportamentos observados (percebidos) pelos subordinados a respeito de seus líderes, revelaram-se, na presente pesquisa, bons preditores da efetividade da equipe. Constatou-se ainda que ambos os estilos de liderança, ou seja, tanto os líderes cujos comportamentos se voltam para as tarefas quanto os líderes cujos comportamentos se voltam para as relações, contribuem positivamente para efetividade das equipes de trabalho, uma vez que influenciam os níveis de satisfação e de comprometimento dos membros. Mais especificamente, os achados revelam que uma maior contribuição para satisfação dos membros advém dos comportamentos de liderança orientados para as tarefas, alcance de metas e realização de objetivos, enquanto para o comprometimento, a maior contribuição é oferecida pelos comportamentos orientados para as relações interpessoais.

Quanto à influência dos valores dos indivíduos sobre o desempenho da equipe, os resultados da presente pesquisa revelaram a ausência de qualquer efeito significativo dessa variável na efetividade, quer seja sobre os níveis de satisfação, quer seja sobre os níveis de comprometimento dos membros com a equipe.

Pesquisas adicionais, entretanto, ainda se fazem necessário, a fim de verificar a validade deste resultado, visto que não se defende a ausência da relação entre valores e comprometimento ou entre valores e satisfação. Destaca-se somente a não confirmação da hipótese de pesquisa correspondente utilizando-se os dados da amostra investigada.

As implicações decorrentes dos resultados da presente pesquisa traduzem-se em contribuições de cunho tanto teórico como prático. Em termos teóricos, auxiliará na compreensão de variáveis relacionadas ao funcionamento e efetividade das

equipes de trabalho, contribuindo com novas informações sobre as qualidades preditoras das variáveis independentes investigadas. De maneira adicional, a efetividade das equipes de trabalho, operacionalizada na presente pesquisa em função de dois indicadores afetivos, quais sejam, a satisfação e o comprometimento, consiste em um fator de inovação, tendo em vista que a maior parte das pesquisas da área, como já explicitado em capítulos anteriores, inclui apenas um desses indicadores, seja de modo isolado ou associado a indicadores duros. Assim, face ao escasso número de estudos que adotem, concomitantemente, mais que um indicador afetivo de efetividade, os resultados desse trabalho, também em relação a este aspecto, contribuirão para o avanço dos estudos da área.

O campo de investigação do fenômeno da liderança, embora já se apresente bastante consolidado, dado o corpo substancial de estudos empíricos e teóricos existentes, também será beneficiado com as constatações decorrentes destes achados que, ao estabelecerem uma ponte entre os comportamentos de liderança e processos subjacentes à efetividade das equipes de trabalho, contribuem para uma área ainda pouco explorada.

A constatação das qualidades preditoras de escores provenientes do cálculo da discrepância entre comportamentos pode ainda renovar o interesse de pesquisadores resistentes ao uso desse método para a explicação de comportamentos que ocorrem no âmbito organizacional e inspirar aqueles que desejam trabalhar com esse tipo de escore.

Além de impactarem no avanço da teoria e pesquisa da psicologia organizacional e áreas afins, os achados decorrentes do presente estudo também implicam em contribuições práticas que poderão auxiliar empresas e gerentes a compreenderem

e intervirem no comportamento dos membros de suas equipes de modo a otimizar a efetividade organizacional.

Assim, faz-se mister destacar que a presença de elevada discrepância entre o que os funcionários percebem no contexto organizacional e o que de fato esperam, pode ser uma das causas de desempenhos pobres ou comportamentos inadequados. Quando se atinge um conhecimento mais aprofundado dos processos relacionados aos determinantes das respostas afetivas dos membros torna-se possível elaborar intervenções organizacionais que visem a administração dessas causas de modo a elevar os níveis dessas respostas, no caso, a satisfação e o comprometimento dos membros com a própria equipe. Tal informação permite aos gestores organizacionais planejarem estratégias e implementarem políticas que visem amenizar a discrepância que se instala entre expectativas e realidade.

Os resultados obtidos com a realização da presente pesquisa também indicam que as empresas devem investir em treinamentos gerenciais que priorizem o desenvolvimento de um ou de outro tipo de comportamento de liderança, ou ainda de ambos, de acordo com as deficiências identificadas em cada unidade de desempenho, a fim de proporcionarem aos líderes de suas equipes de trabalho um perfil de liderança mais efetivo.

De maneira adicional, a verificação das qualidades psicométricas de todos os instrumentos de medidas utilizados também pode se constituir em uma contribuição deste estudo, posto que, ao serem confirmadas a sua validade e, em alguns casos, estabilidade, oferece-se aos gestores das organizações ferramentas úteis e confiáveis para a realização de diagnósticos acerca da efetividade das equipes de trabalho.

Face às contribuições geradas pela presente pesquisa, necessário se faz aludir, também, os limites deste estudo, que embora se constituam em deficiências, em momento algum desmerecem ou invalidam os avanços teóricos-empíricos alcançados.

A primeira limitação desta pesquisa se refere às fontes e mecanismos de informação adotados, quais sejam, questionários auto-respondidos. Uma vez que os próprios membros das equipes responderam aos questionários, a pesquisa não conta com fontes alternativas de informações, como avaliações realizadas pelos líderes das equipes de trabalho, por exemplo, ou informações obtidas a partir de outros métodos, como entrevistas e observações. Disto depreende-se que os resultados obtidos podem ter sofrido os efeitos do método da variância comum, visto que todas as variáveis foram mensuradas ao mesmo tempo e utilizando-se os mesmos respondentes.

Uma outra limitação fundamental que pode comprometer a validade desta pesquisa e que não deixa de estar relacionada à questão anteriormente apontada, reside na questão da desejabilidade social. Quando um indivíduo responde a um instrumento que indaga acerca de seus valores, pode estar relatando idéias e/ou normas previamente aprovadas pelo grupo ou cultura ao qual pertence, em lugar de descrever suas verdadeiras prioridades pessoais. Neste caso, os valores mensurados se apresentam como um reflexo de convenções culturais, em vez expressões individuais de características psicológicas, camuflando os ideais pessoais relacionados aos princípios que de fato orientam a vida destas pessoas. Ainda neste sentido, não se pode negligenciar o fato de que quando se pede aos funcionários que avaliem o comportamento de seus superiores, eles se mostram um tanto quanto “desconfiados” acerca dos verdadeiros objetivos da pesquisa. Essa

desconfiança pode se refletir nas respostas fornecidas, e subsequentemente, comprometer a fidedignidade dos resultados.

Ainda o fato de terem sido adotados, simultaneamente, dois indicadores afetivos do desempenho do grupo, embora tenha sido considerado um aspecto inovador desta pesquisa, também pode se constituir em uma limitação. A utilização exclusiva de indicadores afetivos reduz a objetividade da mensuração da efetividade, posto que toma como critério de avaliação apenas as respostas afetivas dos membros, sujeitas a vários tipos de distorções. A inclusão de indicadores duros, como a produtividade, aumenta a objetividade dos critérios de avaliação ou mensuração da efetividade, uma vez que não se sustenta apenas em resultados de respostas afetivas.

Por fim, cabe destacar que novas pesquisas ainda se fazem necessário a fim de investigar o grau de generalização dos resultados obtidos no presente estudo para equipes de outros contextos organizacionais. A discussão dos resultados desse estudo sinaliza para novos caminhos a serem percorridos por pesquisadores interessados no estudo do desempenho de equipes de trabalho.

A não constatação da influência dos valores dos indivíduos na efetividade das equipes evocou questionamentos acerca do referencial teórico adotado para a investigação dessa variável. Propõe-se, então, a investigação dessa influência, em pesquisas futuras, adotando-se como base teórica a Teoria dos Valores Humanos de Schwartz (1992, 2001, 2005), apresentada no segundo capítulo e que postula uma estrutura para a compreensão dos valores humanos composta por dez tipos motivacionais que vem sendo relacionada de forma significativa às mais diferentes variáveis do contexto organizacional (Mendonça & Tamayo, 2005; Porto & Tamayo, 2002; Tamayo, 1999, 2000; Tamayo *et al.*, 2001), inclusive à satisfação e ao

comprometimento e que também se mostra apropriada para caracterizar e comparar os indivíduos em relação às prioridades axiológicas que os orientam.

Uma outra sugestão diz respeito ao método de análise adotado. Embora a utilização de regressões múltiplas hierárquicas tenha se apresentado como um método de análise de dados adequado para os objetivos que se propôs, pesquisas recentes (Puentes-Palacios, 2002; Puentes-Palacios & Borges-Andrade, 2005) têm apontado para as vantagens de se empregar o método de análise multinível para o estudo do desempenho das equipes de trabalho, em decorrência das possibilidades que esse método oferece para a verificação do efeito diferenciado de variáveis preditoras provenientes de diferentes níveis de análise. No caso, considerar-se-ia a participação de variáveis independentes tanto relativas aos indivíduos que fazem parte da equipe, quanto às equipes em si, o que, indubitavelmente, resultaria em uma melhor compreensão do desempenho das equipes de trabalho.

Finalmente, cabe ressaltar que no campo de estudos relativo às equipes de trabalho, resta ainda um longo caminho a ser percorrido. Por essa razão, embora os resultados do trabalho aqui apresentado devam ser interpretados com o cuidado exigido a qualquer pesquisa isolada, não deixam de ser oferecidos ao leitor como estímulo para que novos estudos sejam realizados propiciando, desta forma, o avanço deste campo de conhecimento ainda tão incipiente, especialmente no Brasil.

Referências

- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Allen, N.J. (1996). Affective reactions to the group and the organization. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 371 - 396). West Sussex, England: Wiley.
- Allen, N.J., & Hetch, T. (2004). The 'romance of teams': toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B. J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bastos, A.V.B. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, 24, 30-48.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasil.
- Baugh, S., & Graen, G. (1997). Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams. *Group and Organization Management*, 22, 366-383.
- Bishop, J.W., & Scott, K.D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Bishop, J.W., Scott, K.D., & Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113-1132.
- Borges-Andrade, J.E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, 1, 37-47.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.

- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*, 468-478.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campion, M.A., Medsker, G.J., & Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology, 46*, 823-850.
- Chinese Culture Connection (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 18*, 143-164.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.A. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*, 637-647.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 19-34.
- Dorfman, P. (1996). International and Cross-Cultural Leadership. In B.J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for International Management Research*, (pp. 267-349). Cambridge, MA: Blackwell.
- Druskat, V.U. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly, 5*, 99-119.
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (1991). Gender and the emergence of leadership: a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 685-710.
- Earley, P.C., & Gibson, C.B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management, 24*, 265-304.
- Evans, M.G. (1996). R.J. House's path-goal theory of leadership effectiveness. *Leadership Quarterly, 7*, 305-309.
- Fiedler, F.E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review and empirical findings. *Psychological Bulletin, 76*, 128-148.
- Fiedler, F.E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology – An International Review, 44*, 5-28.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 149-169.

- Fleishman, E.A. (1995). Consideration and structure: another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F.J. Yammarino (Eds.), *Leadership: the multiple-level approaches* (pp.51-60). Stamford, CT: JAI press.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context. A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- González, M., Silva, M., & Cornejo, J. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1995). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of the work*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Guzzo, R., (1996). Fundamental considerations about work groups. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3 - 21). West Sussex, England: Wiley.
- Guzzo, R., & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Houghs (Eds.), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Vol. 3, (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R., Yost, P., Campbell, R., & Shea, G. (1993). Potency in groups: articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice Hall.
- Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Supervisor's evaluation and subordinates' perceptions of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hernandez, J. A., & Melo, F. M. (2003). O clima organizacional e a satisfação de funcionários de um centro médico integrado. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 3, 11-26.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J.P., Bowen, D.E., Dorfman, P.W., Kerr, S., & Podsakoff, P.M. (1990). Substitutes for leadership: effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 21-38.
- Hui, C.H., & Triandis, H.C. (1986). Individualism-Collectivism. A study of cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 225-248.
- Iaffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Irving, P.G., Coleman, D.F., & Cooper, C.L. (1997). Further assessments of three-component model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 444-452.
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44, 54-79.
- Jermier, J.M. (1996). The path-goal theory of leadership: a subtextual analysis. *Leadership Quarterly*, 7, 311-316.
- Jones, S., & Buerkle, M. (1993). Work group performance measurement and feedback. *Group & Organization Management*, 18, 269-291.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.

- Jung, D.I., & Avolio, B.J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42, 208-218.
- Kagitçibasi, C. (1996). Individualism and collectivism. In: J.W. Berry, M.H. Segall, & C. Kagitçibasi. (Eds.). *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 3, (pp.1-50). Boston: Allyn & Bacon.
- Katz, D., & Kahn, R. (1985). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Kirkman, B.L., & Shapiro, D.L. (2001). The impact of team member's cultural values on productivity, cooperation, and empowerment in self-managing work teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 597-617.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Langfred, C. (1998). Is group cohesiveness a double-edge sword? *Small Group Research*, 29, 124-143.
- Laros, J.A. (no prelo). O uso da análise fatorial: *algumas diretrizes para pesquisadores*. Em L. Pasquali (Org.). *Análise Fatorial para Pesquisadores* (pp. 163-184). Brasília: INEP, MEC.
- Laros, J., & Puente-Palacios, K. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9, 113-119.
- Levine, J.M., & Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Lim, B., & Ployhart, R. Transformational leadership: relations to five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621.
- Litch, M. (1995). Multiple regression and correlation. In L. Grimm & P. Yarnold (Eds.), *Reading and Understanding Multivariate Statistics* (pp. 19-64). Washington: American Psychological Association.

- Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R., & Sims, H.P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127-152.
- Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalizations procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Machado, M. (1998). *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasil.
- Mason, E.S. (1995) Gender differences in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 135, 143-151.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Melo, E.A. A. (2001). *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasil.
- Mendonça, H. & Tamayo, A. (2005). Valores e retaliação organizacional. Em A. Tamayo & J.B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp.145-159). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Meyer, J.P., Paunone, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation. a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nogueira, A.H.A. (2001). *Padrões culturais e normas para comportamentos de liderança*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasil.
- Pasquali, L. (1999). *Análise Fatorial para Pesquisadores*. Brasília: LabPAM.

- Peters, L.H., Hartke, D. D., & Pohlman, J.T. (1985). Fiedler's contingency model of leadership: an application of the meta-analysis procedure of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97, 274-285.
- Petty, M.M., McGee, G.W., & Cavender, J.M. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Pilai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Porto, J.B., & Tamayo, A. (2002). Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, 2, 31-61.
- Porto, J.B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. Em A. Tamayo & J.B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamentos nas organizações* (pp.96-119). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Puente-Palacios, K. (2002). *Depender ou no depender, eis a questão: um estudo multinível do efeito de padrões de interdependência na satisfação dos membros das equipes de trabalho*. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasil.
- Puente-Palacios, K., & Borges-Andrade, J. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 9, 57-78.
- Puente-Palacios, K., & Caixeta, P. (2005). *Adaptação de uma escala de avaliação do comprometimento com a equipe de trabalho*. Resumos do PIBIC - 2005. Brasília.
- Puente-Palacios, K., & Carneiro, B.P. (no prelo). *Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto das equipes de trabalho*. Artigo submetido à Revista Psicologia, Organizações e Trabalho – RPOT.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ros, M. (2001). Psicología social de los valores: una perspectiva histórica. Em M. Ros & V.V. Gouveia (Orgs.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados* (pp. 27-51). Madrid: Biblioteca Nueva.

- Savig, L., & Schwartz, S. (2005). Um novo olhar sobre a cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. Em A. Tamayo & J.B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamentos nas organizações*, (pp.201-229). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and some empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed). *Advances in Experimental Social Psychology* (pp.1-65). Orlando: Academic.
- Schwartz, S.H., & Ros, M. (1995). Values in the West: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimensions. *World Psychology*, 1, 91-122.
- Schwartz, S.H. (2001). Value hierarchies across cultures. Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-290.
- Schwartz, S.H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em A. Tamayo & J.B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamentos nas organizações* (pp.21-55). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Schwartz, S.H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., & Stark, E.M. (2000). Interdependence and preference for group work: main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, 26, 259-279.
- Shore, L.M., Barksdale, K., & Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1593-1615.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em: J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, A.V.B. Bastos, A.V.B. (Orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed.

- Smith, P.B., & Bond, M.H. (1999). *Social psychology across cultures: analysis and perspectives*, 2nd Edition. Boston: Allyn & Bacon.
- Smith, P.B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimension analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Soh, S., & Leong, F.T. (2002). Validity of vertical and horizontal individualism and collectivism in Singapore. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 3-15.
- Sonnentag, S. (1996). Work group factors and individual well-being. In J. Wiley & Sons (Eds.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 345-367). M.A. West.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J., & Kahai, S.S. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Strube, M.J., & Garcia, J.E. (1981). A meta-analytical investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90, 307-321.
- Tabachnik, B.G., & Fidell, L.S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper Collins.
- Tamayo, A. (1994). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10, 269-285.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. Em, M.G.T. Paz & A. Tamayo. *Escola, Saúde e Trabalho* (pp. 241-260). Brasília: UnB.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração da USP*, 35, 37-47.
- Tamayo, A., & Porto, J.B. (2005). *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Tamayo, A., & Schwartz, S.H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9, 329-348.

- Tamayo, A., Souza, M.G.S., Vilar, S.L., Ramos, J.L., Albernaz, J.V., & Ferreira, N.P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17, 27-35.
- Tannenbaum, S.I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (1996). Promoting Team Effectiveness. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 503-529). West Sussex, England: Wiley.
- Thomas, D.C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness: An experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 242-263.
- Torres, C.V. (1999). Leadership Style Norms among American and Brazilians: Assessing Differences Using Jackson's Return Potential Model. Tese de Doutorado, Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego Campus.
- Torres, C.V. (2005). Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados? Em A. Tamayo, A. & J.B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamentos nas organizações* (pp.187-200).
- Torres, C.V., & Pérez-Nebra, A. (2005). *Acessando as manifestações horizontais e verticais do individualismo e coletivismo no Brasil*. Manuscrito em preparação. Universidade de Brasília, Brasil.
- Trent, R. F. (2004). Team leadership at the 100-foot level. *Team Performance Management*, 10, 94-103.
- Triandis, H.C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational behavior psychology*, Vol 4, (pp.103-172). Palo Alto, CA: Consulting
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M.J., & Clack, F.L. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.
- Triandis, H.C., & Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Triandis, H.C., Bontempo, R., Villareal, M.J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.

- Tziner, A., & Vardi, Y. (1982). Effects of command style and cohesiveness on the performance effectiveness of self-selected tank crews. *Journal of Applied Psychology, 67*, 769-775.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 47-71.
- Van der Vegt, G.S., Emans, B.J.M., & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: a two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology, 54*, 51-59.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borril, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 165-175.
- Van Vianen, A.E., & De Dreu, C.K. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion and team performance. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 10*, 97-120.
- Vechio, R.P. (1983). Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: a closer look at Strube and Garcia. *Psychological Bulletin, 93*, 404-408.
- Vecchio, R. P., & Boatwright, K.T. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *Leadership Quarterly, 13*, 327-342.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wasti, S.A. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: an individual-level of analysis. *Applied Psychology: An International Review, 52*, 533-554.
- Witt, L.A., & Lendell, G.N. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 77*, 919-917.
- Yammarino, F. (1996). Group Leadership: a level of analysis perspective. In J. Wiley & Sons (Eds.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 190-224). M.A. West.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D., & Bass, B.M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly, 4*, 81-102.
- Yukl, G.A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly, 10*, 285-305.
- Yukl, G.A. (2001). *Leadership in Organizations*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G.A., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Houghs (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.3, (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.