

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**LIDERANÇA, QUALIDADE DE TROCA SOCIAL EM EQUIPES DE TRABALHO E
O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO COM *PEACEKEEPERS* BRASILEIROS NO HAITI.**

PAOLO ROSI D'ÁVILA

**RIO DE JANEIRO
2016**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

**LIDERANÇA, QUALIDADE DE TROCA SOCIAL EM EQUIPES DE TRABALHO E
O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO COM *PEACEKEEPERS* BRASILEIROS NO HAITI.**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Getúlio Vargas, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Doutor em Gestão da Administração Pública.

Paolo Rosi d'Ávila

Orientadora: Prof^a. Dra. Fátima Bayma de Oliveira.
Coorientadora: Prof^a. Dra. Luciana Mourão.

Rio de Janeiro
2016

Autorizo a divulgação ou reprodução total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

D'Ávila, Paolo Rosi

Liderança, qualidade de troca social em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional: um estudo com peacekeepers brasileiros no Haiti / Paolo Rosi d'Ávila. – 2016.
416 f.

Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Fátima Bayma de Oliveira.

Co-orientadora: Luciana Mourão.

Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Comprometimento organizacional. 3. Grupos de trabalho. 4. Comportamento organizacional. 5. Relações humanas. I. Oliveira, Fátima Bayma de. II. Mourão, Luciana. III. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. IV. Título.

CDD – 352.39



PAOLO ROSI D' ÁVILA

**LIDERANÇA, QUALIDADE DE TROCA SOCIAL EM EQUIPES DE
TRABALHO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
COM PEACEKEEPERS BRASILEIROS NO HAITI.**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Data de defesa: 28/06/2016.

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Fátima Bayma de Oliveira
Orientador (a)

Luciana Mourão Cerqueira e Silva

Marcos Emanuel Pereira

Paulo Roberto de Mendonça Motta

Gustavo Almeida

Valdecir Ferreira Fraga

A Deus e à família, pela fé, esperança e amor.

Aos militares de serviram ao Brasil no Contingente Brasileiro da Missão de Paz para a Estabilização do Haiti, do ano de 2010 até o presente, o reconhecimento pela dedicação à nobre missão de servir.

AGRADECIMENTOS

À Professora Fátima Bayma, pela autonomia e confiança estabelecidas no processo de orientação, permitindo-me o exercício da iniciativa e da busca pelo conhecimento. Particularmente, o apoio para a realização dos estudos realizados, destacando a interação, desde o início, com profissionais do mais alto nível de relacionamento pessoal e profissional ao longo do período de pesquisas.

À Professora Luciana Mourão, colega de profissão, pela inequívoca participação como coorientadora, especialmente em razão de sua presença constante e clareza metodológica, características que contribuíram para a maior objetividade, consistência teórica e clareza de propósitos dos estudos realizados.

À Professora Valderez, pela disponibilidade, humanidade e atenção dispensadas durante toda a pesquisa, fatores que julguei de fundamental importância para minha motivação pela busca da excelência na pesquisa ora concluída.

Ao Professores Paulo Roberto de Mendonça Motta pelo constante incentivo ao estudo e a pesquisa.

Ao Professor Anderson Santa'Anna, professor da Fundação Dom Cabral, pela orientação voltada para o mundo do trabalho.

Ao Professor Marcos Emanuel Pereira, pelo apoio oferecido à elaboração, construção de instrumentos, coleta e tratamento estatístico dos dados coletados por intermédio da rede mundial de computadores.

À Professora Terri Scandura, por sua gentileza e grande disposição em colaborar com esta pesquisa, demonstrando o alto nível científico, mas antes de tudo a capacidade de colocar em prática a teoria que estudou e aperfeiçoou ao longo de sua vida de pesquisadora.

Ao Professor Gustavo Almeida, pelas orientações necessárias ao tratamento estatístico dos dados quantitativos coletados e pela constante demonstração de profissionalismo, lealdade e consideração demonstrados desde o ano de 2013.

Ao Professor Luís Antônio Monteiro Campos, pela confiança depositada ao convidar-me para a elaboração de capítulo do livro “Psicologia nas Organizações”, no ano de 2014.

Ao Comando da Escola de Comando e Estado-Maior, pelo convite que me fora feito no sentido de participar de processo seletivo para a realização de Curso de Doutorado junto à Fundação Getúlio Vargas bem como pelo apoio dispensado ao longo dos anos de 2012 a

1015, sem o qual não teria concluído o Programa de Pós-graduação da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas / EBAPE.

Ao General Francisco Mamede de Brito Filho, então Comandante da 4ª Brigada de Infantaria, agradeço o apoio à realização das pesquisas de campo conduzidas junto aos integrantes dessa Grande Unidade, os quais integraram o Batalhão Brasileiro no Haiti (BRABAT 2/17) os quais contribuíram com o levantamento de dados essenciais ao êxito do presente trabalho.

A todos os participantes das pesquisas realizadas, meu agradecimento pela confiança em mim depositada e meu sincero reconhecimento pela coragem e entusiasmo profissionais demonstrados na resposta aos diferentes instrumentos de coleta de dados utilizados no campo.

À Carla Beatriz, Alessandra Ramundo, Jucélia e Maria Rosa, professoras de Idiomas da ECEME, e a Simone Tostes, professorado Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, pelo auxílio na tradução e adaptação de escalas sociais do idioma Inglês e Espanhol para o Português.

Aos professores e colegas da Fundação Getúlio Vargas, pelo companheirismo e amizade.

À Ana Carolina Pereira, bibliotecária do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, pelo excelente apoio, orientação e correções necessárias ao aperfeiçoamento da tese e adequação as normas técnicas para formatação de trabalhos acadêmicos.

Ao General Marcos André da Silva Alvim, Diretor de Educação Técnica Militar, e ao Coronel Ernesto de Lima Gil, Comandante do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, pela liderança, amizade e estímulo à manutenção de um ambiente organizacional favorável a condução de estudos e pesquisas no campo das Ciências Humanas.

Aos meus pais, Paulo César d'Ávila e Maria Beatriz Rosi d'Ávila, pela base de uma educação sólida e moral que estruturaram meu crescimento pessoal e profissional.

À minha esposa Carla e meu filho Davi, pela compreensão, pela ausência nos momentos de estudo dispensados em prol do Curso de Doutorado e pelo amor que tiveram em todas as oportunidades.

RESUMO

Este trabalho apresenta o resultado de cinco estudos teóricos e empíricos embasados nas teorias de trocas sociais entre Líder-liderados (leader-member exchange), nas trocas sociais entre integrantes de equipes (team-member exchange) e no comprometimento organizacional, realizados nos anos de 2012 e 2013. A pesquisa empírica investigou a liderança, o comprometimento organizacional e o trabalho em equipe, mediante a participação voluntária de militares do Exército Brasileiro, dentre os quais se destacam aqueles que integraram a Missão de Paz para Estabilização do HAITI (MINUSTAH). Os dados da pesquisa foram coletados mediante o emprego de entrevistas individuais, realização de grupos focais (focus group) e aplicação de surveys pela internet. Os resultados dos estudos qualitativos indicaram a relevância da qualidade das trocas sociais entre líderes e liderados e do comprometimento organizacional para o trabalho desenvolvido na Missão de Paz para Estabilização do HAITI (MINUSTAH). Os estudos quantitativos indicaram o papel mediador do componente afetivo do comprometimento organizacional na relação entre a qualidade de trocas líder-liderado e a qualidade de trocas sociais em equipes. Análises comparativas identificaram diferenças no padrão de qualidade das trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados, entre os diferentes níveis hierárquicos e entre os militares que atuaram ou não na MINUSTAH. Verificou-se, ainda, que níveis mais elevados na qualidade de trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados e em equipes de trabalho estão associados a níveis mais elevados do componente afetivo de comprometimento organizacional. Estima-se que o presente estudo possa contribuir para o avanço de pesquisas sobre liderança e trocas sociais, além de subsidiar o aperfeiçoamento de programas de ensino, de treinamento e de fomento a pesquisas científicas, que possam favorecer as relações civis-militares no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Liderança. Qualidade de trocas sociais. Comprometimento organizacional. Trabalho em equipe. Organizações militares.

ABSTRACT

This work presents the results of five theoretical and empirical studies based on the theories of leader-member exchanges, on social exchanges between team members and on organizational commitment, occurred in 2012 and 2013. The empirical research investigated leadership, organizational commitment, and teamwork by means of voluntary participation of Brazilian Army personnel, among which are those who took part in the Peacemaking Mission for Stabilization of Haiti (MINUSTAH). Research data were collected from individual interviews, focal groups and online surveys. Results of qualitative studies indicate the relevance of quality in social exchanges between leaders and subordinates as well as of organizational commitment in the work carried out in MINUSTAH. Quantitative studies show the mediating role of the affective element of organizational components in the relation between quality of leader-member exchanges and the quality of social exchanges in teams. Comparative analyses have identified differences in the quality of social exchanges established between leaders and members, among the different hierarchical levels and between military personnel working for MINUSTAH or not. It has been observed that social exchanges of higher quality levels between leaders and subordinates and among team members are associated to higher levels of the affective component of organizational commitment. The current study is expected to contribute to research about leadership and social exchanges, besides supporting improvement of learning, training and scientific research programs that may favor the relationship between civilians and military personnel in the Brazilian context.

Keywords: Leadership. Social exchange quality. Organizational commitment. Teamwork. Military organizations.

LISTA DE FIGURAS

100

102

102

126

127

128

129

130

222

224

260

262

265

267

270

272

273

277

280

282

283

285

287

293

294

296

302

302

304

304

306

307

307

308

310

310

311

311

313

314

321

323

324

324

325

327

LISTA DE TABELAS

93

111

112

115

115

117

118

119

120

121

121

122

123

216

216

219

220

223

223

225

226

227

228

228

229

229

229

230

231

231

232

233

236

237

246

247

249

256

264

271

273

275

276

281

287

297

299

300

301

303

305

314

316

317

318

319

321

326

LISTA DE QUADROS

290

295

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO21

1 REFERENCIAL TEÓRICO38

*1.1 Liderança*38

*1.2 Comprometimento organizacional*52

*1.3 Trabalho em equipe*53

*1.4. Relações e suposições*55

1.4.1 Liderança e Comprometimento Organizacional55

1.4.2 Liderança e Trabalho em Equipe63

1.4.3 Trabalho em Equipe e Comprometimento Organizacional71

1.4.4 Cultura Organizacional81

2 ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOSErro! Indicador não definido.

*2.1. Uma discussão sobre questões qualitativas e quantitativas*87

*2.2 Caracterização e fases da pesquisa*96

*2.3 Modelo Teórico e hipóteses*99

*2.4 Resumo dos Estudos*106

2.4.1 Estudo 1106

2.4.2 Estudo 2107

2.4.3 Estudo 3107

2.4.4 Estudo 4108

2.4.5 Estudo 5109

3 OS ESTUDOS DA TESE110

*3.1 Estudo 1*110

3.1.1. Introdução110

3.1.2 Método111

3.1.2.1 Participantes111

3.1.2.2 Instrumento112

3.1.2.3 Procedimentos113

3.1.3 Análise de Dados114

3.1.4 Resultados114

3.1.5 Discussão124

3.1.6 Conclusões Parciais131

3.2. Estudo 2134

3.2.1. Introdução134

3.2.2 Método135

3.2.2.1 Participantes135

3.2.2.2 Instrumentos135

3.2.2.3 Procedimentos136

3.2.3 Análise de Dados138

3.2.4 Resultados e discussão dos resultados139

3.2.4.1 A Liderança139

3.2.4.2 Papel e características da liderança144

3.2.4.3 Níveis de Liderança145

3.2.4.4 Relação entre chefe e subordinado147

3.2.4.5 Trabalho em Equipe156

3.2.4.6 Papel da qualidade do relacionamento no trabalho em equipe, no resultado da missão, na liderança e no comprometimento162

3.2.4.7 Comprometimento164

3.2.4.8 Relações entre a Liderança, o Trabalho em equipe e o comprometimento organizacional168

3.2.4.9 Contribuições da missão173

3.2.5 Conclusões Parciais175

3.3. Estudo 3177

3.3.1. Introdução178

3.3.2 Método178

3.3.2.1 Participantes178

3.3.2.2 Instrumentos179

3.3.2.3 Procedimentos180

3.3.3 Análise de Dados182

3.3.4 Resultados e discussão dos resultados182

3.3.4.1 Resultados coletados com base nos grupos de Oficiais182

3.3.4.1.1 Liderança183

3.3.4.1.2 Relação entre chefe e subordinado185

3.3.4.1.3 Trabalho em equipe187

3.3.4.1.4 Comprometimento188

3.3.4.1.5 Processo de seleção e preparação190

3.3.4.2 Resultados coletados com base nos grupos de sargentos191

3.3.4.2.1 Liderança191

3.3.4.2.2 Relação entre chefe subordinado194

3.3.4.2.3 Trabalho em equipe196

3.3.4.2.4 Comprometimento198

3.3.4.2.5 Processo de seleção e preparação199

3.3.4.3 Resultados coletados com base nos grupos de Cabos e Soldados200

3.3.4.3.1 Liderança200

3.3.4.3.2 Relação entre chefe subordinado202

3.3.4.3.3 Trabalho em equipe205

3.3.4.3.4 Comprometimento206

3.3.4.3.5 Processo de seleção e preparação208

3.3.5 Conclusões Parciais209

3.4. Estudo 4214

3.4.1. Introdução214

3.4.2 Método215

3.4.2.1 Participantes215

3.4.2.2 Instrumentos216

3.4.2.3 Procedimentos217

3.4.3 Análise de Dados217

3.4.4 Resultados218

3.4.4.1 O que significa ser líder?218

3.4.4.2 Relação entre liderança e trabalho em equipe.231

3.4.5 Discussão237

3.4.6 Conclusões Parciais242

3.5. Estudo 5244

3.5.1. Introdução244

3.5.2 Método245

3.5.2.1 Participantes245

3.5.2.2 Instrumentos248

3.5.2.3 Procedimentos249

3.5.3 Análise de Dados e discussão dos resultados251

3.5.4 Hipóteses251

3.5.5 Procedimentos de análise254

3.5.6 Resultados258

3.5.7 Análise das hipóteses259

3.5.4 Conclusões parciais327

4 CONCLUSÕES331

APÊNDICE A – CONVITE PARA PESQUISA PELA INTERNET346

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO347

APÊNDICE C – DADOS DEMOGRÁFICOS PARA A PESQUISA349

APÊNDICE D – LMX PARA SUPERVISORES352

APÊNDICE E – LMX PARA SUBORDINADOS354

APÊNDICE F – TMX356

APÊNDICE G – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL358

APÊNDICE H – PESQUISA RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES362

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO368

APÊNDICE J – PROTOCOLO PADRÃO DE ÉTICA375

APÊNDICE K – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA376

APÊNDICE L – PESQUISA LIDERANÇA, TRABALHO EM EQUIPE E COMPROMETIMENTO NO
BRABAT 2380

APÊNDICE M – TABELA DE PESQUISADORES POR ORDEM CRONOLÓGICA384

REFERÊNCIAS396

INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma breve introdução ao tema, evidenciando o problema de estudo e identificando objetivos, suposições, delimitação e relevância do presente estudo.

Tema

A influência social entre grupos humanos pode ser circunscrita à busca de objetivos individuais, grupais e organizacionais. Rodrigues (1999) aborda a influência social como um dos fenômenos ligado ao relacionamento interpessoal segundo o qual existe a possibilidade de o comportamento humano, seja no nível individual ou grupal, ser influenciado por um indivíduo ou um grupo de pessoas.

Gouveia (2011) realizou um ensaio segundo o qual os estudos sobre influência social seriam reflexos dos contextos sociais de sua contemporaneidade, destacando que a influência social veio a ser caracterizada, no início do século XX, como:

[...] um fenômeno que leva as massas a desenvolverem uma dependência diante de indivíduos dotados de poder da liderança, praticando atos e assumindo posicionamentos que, acreditava-se, fugiam ao próprio controle. Deste modo, a influência social, é entendida como um fenômeno através do qual as massas desenvolvem uma dependência diante de indivíduos dotados de poder de liderança, levando-os a anular suas próprias vontades individuais²² (GOUVEIA, 2011, p. 245).

Segundo as observações de Smith e Peterson, (1994), Max Weber, em sua obra *Economia e Sociedade*, pôde evidenciar três bases sobre as quais a autoridade do líder poderia recair:

[...]1) fundamentos racionais, apoiando-se na crença da legalidade dos padrões de regras normativas e no direito daqueles a quem é dado essa autoridade. De emitir ordens sobre tais regras (autoridade legal);
2) bases tradicionais, apoiando-se na crença estabelecida na devoção às tradições imemoriais e na legitimidade do status daqueles que exercem a autoridade sobre eles (autoridade tradicional);
3) bases carismáticas, apoiando-se na devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem elevada ou ordenada por ele (autoridade carismática). [...] (p.5).

Observa-se que o fenômeno da liderança foi e é influenciado pelas contingências políticas, históricas e econômicas correspondentes ao período de análise sobre esse fenômeno. Tal constatação que permitiu que Smith e Peterson (1994, p. 17) observassem sobre o posicionamento de Max Weber nos seguintes termos: [...] “Sua mais importante descoberta

foi não residirem essas três bases de autoridade simplesmente no líder, mas na estrutura social da qual ambos – líder e liderados – fazem parte”. Pode-se depreender dessa assertiva a relevância que a estrutura social adquire no exercício da liderança.

Com o avanço de teorias científicas, diversas pesquisas vieram a ser desenvolvidas em torno da influência social e da liderança. Spector (2010) destaca as Bases de Poder de French e Raven (1959) e as Fontes do Poder Político de Yukl (1989) como temas de relevância para o entendimento do fenômeno da liderança. Esses estudos apontam a importância que deve ser dada ao assunto por aqueles interessados em compreender como pode ser fundamentada ou mesmo influenciada a liderança em grupos humanos. No contexto da liderança, podem-se concluir, como relevantes, as bases de poder as quais fundamentam o estabelecimento de influências e vínculos, podendo favorecer a ocorrência de mudanças comportamentais desejáveis aos propósitos pessoais e organizacionais colimados pelos líderes, sejam eles atuando em grupos informais sejam em organizações formalmente constituídas.

Neste sentido, a liderança poderia ser descrita como um processo de influência social e objeto de estudo e interesse por estudiosos das Ciências Sociais, da Psicologia Social bem como da Administração.

Krumm (2005) apresenta o uso da influência de acordo com estudos mais recentes realizados por Yukl e Tracey (1992), nos quais foram identificadas nove diferentes táticas de influência a partir de questionários preenchidos por subordinados, colegas e chefes de um grupo de administradores.

A eficácia em influenciar os demais foi atribuída a traços de personalidade que reforçavam a ideia do líder nato. Tal tendência foi fortemente aceita particularmente no primeiro quartel do século XX, quando a Psicometria adquiriu forte influência sobre os estudos desenvolvidos no campo da Psicologia. Posteriormente, verificou-se que a simplesmente apresentar determinados de traços de personalidade relacionados ao exercício da liderança não seria suficiente para garantir sua manifestação em determinado contexto social uma vez que variáveis situacionais poderiam exercer influências no processo da liderança.

Mais uma vez, a interação com grupos humanos como variável situacional deve ser considerada no contexto do tema da liderança. Portanto, a liderança pode ser melhor bem compreendida quando de sua inserção no contexto da influência social nos grupos humanos

considere tanto as características individuais e objetivos organizacionais quanto à existência de diferenças culturais do grupo em questão.

Cabe destacar, por oportuno, a relevância organizacional da aplicação de teorias científicas na área da liderança no contexto das organizações. No caso específico da presente tese, verifica-se a necessidade de serem consideradas as características singulares das organizações militares. Para que essas características sejam acessadas, torna-se necessário a escolha, o desenvolvimento e o emprego de instrumentos de coleta de dados adequados à investigação, tanto de construtos teóricos quanto da cultura organizacional militar, cultura essa legalmente influenciada pela hierarquia e disciplina. Desta forma, constituir-se-á em um dos objetivos de estudo investigar as características singulares do ambiente militar, particularmente durante Operações de Manutenção da Paz sob a égide da ONU.

A liderança pode ser caracterizada como um processo de influência social na medida em que estabelece o relacionamento entre grupos de pessoas em torno de objetivos individuais, grupais ou institucionais, observação corroborada por Spector quando afirma que:

[...]a ideia comum que faz parte de várias definições diz que a liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional; ou seja, o líder tem mais influência do que aquele que não é líder (SPECTOR, 2010, p.494).

Stoner (1982) procura definir a liderança dentro de uma abordagem administrativa, como processo que favorece a direção e a influência sobre as atividades relacionadas às tarefas atinentes aos grupos de trabalho. Da sua definição, decorrem três importantes implicações: a primeira refere-se à necessidade de se considerar as pessoas; a segunda diz respeito à existência de uma desigual distribuição de poder entre o líder e os liderados; e em terceiro lugar, o autor destaca a importância da capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar seus seguidores.

Estudos indicam que alguns papéis de liderança podem criar uma dependência pouco saudável com relação ao líder, restringindo o crescimento e a autonomia dos subordinados, sendo consideradas como emergentes abordagens atuais que valorizam o desempenho dos papéis de *coaching* por parte de um líder, os conceitos de Autoliderança, Superliderança, Substitutos e Fortalecedores da liderança. (NEWNSTROM, 2008, p.171).

Daft destaca que:

[...]Os valores organizacionais são desenvolvidos e consolidados principalmente por meio da liderança baseada em valores, uma relação entre líderes e seguidores baseados em valores compartilhados e solidamente internalizados, que sejam defendidos e corporificados pelo líder (DAFT, 2006, p.309).

Verifica-se, nas tendências mais modernas em gestão de pessoas a busca por modelos de liderança que considerem a confiança, a cooperação e a participação dos subordinados nas decisões.

Desta forma, a presente pesquisa se justifica pela possibilidade de levantar informações que possam subsidiar a ação de gestores interessados em dispor de conhecimento científico que lhes permita compreender de forma mais conscientes a relevância da qualidade das trocas sociais entre os líderes e liderados, bem como entre os membros entre equipes de trabalho das trocas sociais entre os líderes e liderados para o comprometimento organizacional. Portanto, o propósito é levantar o referencial teórico que pode oferecer subsídios para a investigação sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional. Cabe lembrar que o comprometimento organizacional poderá ser considerado como uma variável dependente no presente estudo, entretanto sua análise suscita estudos posteriores que possam relacionar essa variável com outros resultados organizacionais, tais como a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional.

Nesse cenário de relações, verifica-se que a confiança pode ser considerada como uma dimensão importante na influência sobre indivíduos e grupos humanos, sendo conseqüentemente relevante para a liderança organizacional. Drummond (2004) realizou estudos sobre as relações entre a confiança e a liderança nas organizações. Cabe ressaltar, por oportuno, que os resultados destes estudos podem contribuir para a orientação de uma estratégia metodológica mais sistemática com vistas ao estudo da liderança no Brasil, área que demanda a realização de pesquisas empíricas como as que são desenvolvidas em outros países.

Como afirma Lanner, especial destaque deve ser conferido à relevância da confiança nas organizações na medida em que:

[...]As organizações serão capazes, além disso, de desfrutar os benefícios de estruturas mais estáveis e em forma de rede, nas quais a autoridade vem distribuída ao pessoal de *front-line*, promovendo uma cultura fundamentada em altos índices de confiança. Instrumentos clássicos de gestão, com controle e verificação, revelam-se inadequados ou muito caros. Torna-se, então, necessário recorrer a mecanismos de regulamentação de processos (comunicativos, produtivos, de troca, etc.) que deixem às unidades periféricas maior poder e maior espaço de autogestão e de escolha em função das relações específicas que realizam (LANNER *et al.*, 2004, p.95)

No campo da administração, a aplicação de pesquisas sobre liderança pode encontrar terreno fértil na área de gestão de pessoas e favorecer a influência social entre supervisores e

subordinados. No caso de sua aplicação em Organizações, verifica-se no universo pesquisado que os militares empregados em diferentes países com o objetivo de promover a estabilidade e manutenção da paz em áreas conflituosas, como é o caso da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH). Nesse ambiente de atuação específico, onde se faz necessário a presença de profissionais altamente comprometidos, preparados e competentes, torna-se necessária a condução de uma seleção, preparação, acompanhamento e desmobilização que permitam o cumprimento de missões militares com pleno êxito em cenário diverso das condições de trabalho vivenciadas durante as atividades diárias e administrativas desenvolvidas no Brasil em situações de normalidade em tempo de paz.

Neste sentido, a condução de pesquisas nos campos da Psicologia Social e da Administração sobre as bases do poder social, sobre teorias motivacionais, comunicacionais e cognitivas podem se constituir em base consistente para a melhor compreensão dos processos de influência social. No campo da administração, a aplicação do presente trabalho pode ser verificada na área de gestão de pessoas, mais especificamente no gerenciamento de clima organizacional, da qualidade de vida no trabalho, bem como no desenvolvimento de recursos humanos.

Algumas definições e abordagens sobre a influência social e a liderança poderão articular, de forma lógica, as relações entre estes temas. Torna-se presente na análise da liderança a figura de um agente influenciador e pessoas a serem influenciadas, cabendo destacar-se por oportuno que apesar de todo processo de liderança ser marcado pela influência social, nem todo o processo de influência social pode ser caracterizado como um processo de liderança. Neste sentido, a influência social pode ser considerada um processo mais abrangente, mas que de certa forma poderia subsidiar a interação social verificada em uma situação em que se verifique o concurso da liderança.

A relação estabelecida entre liderança e influência social pode ser analisada à luz de diferentes disciplinas, tais como a Sociologia, a Administração, a Antropologia Social e a Psicologia Social, denotando sua esfera multidisciplinar. No campo da Psicologia Social, a influência social é tema de interesse teórico no qual pode ser inserida uma compreensão mais científica do processo de liderança. Com esta finalidade, serão apresentadas algumas definições sobre a Psicologia Social, entre as quais pode ser destacada a apresentada por Zajonc (1968 *apud* RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 1999, p.179) segundo a qual esse campo de conhecimento é definido como o “estudo da dependência e interdependência

entre as pessoas”. Já o próprio Rodrigues (1999, p.179), define a Psicologia Social como o “estudo científico da influência entre as pessoas (interação social) e do processo cognitivo gerado por esta interação (pensamento social)”.

O estudo da influência social tem sido um objeto de estudo na Psicologia Social desde a fundação da disciplina (JONES, 1985, *apud* RODRIGUES *et al*,1999), sendo considerado de significativa relevância social questões éticas quando do exercício da influência social sobre grupos humanos. Dentre esses questionamentos éticos, pode-se destacar o respeito à dignidade da pessoa humana, às suas diferenças e às singularidades. Considerações no campo da aplicação prática dos conhecimentos científicos disponíveis acerca da liderança e de outros temas da Psicologia Social poderiam ser de grande valia para grupos que carecem do concurso de um elevado nível de influência social, o que é o caso de organizações militares que gerenciam pessoas em proveito do cumprimento de prescrições constitucionais e regulamentares em situações de emprego operacional em situações que demandam a manutenção da ordem, dos poderes constituídos, bem como em situações de crise, calamidade pública ou de pacificação em áreas conflitadas.

Pode-se concluir parcialmente que, tanto a influência social, quanto a liderança, configuram-se como temas interesse da Psicologia Social e da Administração pelo fato de dependerem de estruturas e processos cognitivos e afetivos (como percepção, pensamento, memória, motivação, e linguagem) e lidarem com a gestão de pessoas.

Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p.42), apontam a relevância de se considerar na análise do processo de liderança “[...] encontrar um meio de lidar com as três facetas delineáveis do fenômeno da liderança: 1) o líder e seus atributos psicológicos; 2) o seguidor, com seus problemas, atitudes e necessidades; e 3) a situação de grupo em que os seguidores e líderes relacionam-se entre si”. Verifica-se em uma breve análise da terceira faceta apresentada, a importância de se considerar o relacionamento entre o líder e seus seguidores. A presença da influência social pode ser caracterizada de forma bastante evidente na assertiva de Tannenbaum (1961, p.42) quando definem a liderança como “influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”.

Verifica-se que a liderança veio sendo estudada de tal forma que as variáveis situacionais adquiriram significativa expressão em suas definições constitutivas, mas que essa dependência também pode representar a dificuldade de se apresentar uma definição única,

universal e integradora desse fenômeno de influência social sugerindo tratar-se do que a fenomenologia chamaria de polissemia, termo caro a Merleau-Ponty (1996), Ricoeur (1988) bem como a Muniz de Rezende (1990). Neste sentido parece interessante destacar a assertiva de Katz e Kahn segundo a qual:

[...] a liderança aparece na literatura de ciências sociais como atributo de uma posição, como características de uma pessoa e como uma categoria de uma conduta [...] e que sua concepção como uma capacidade torna-se escorregadia devido à excessiva dependência da liderança com as propriedades da situação e das pessoas que deverão ser lideradas (KATZ; KAHN, 1976, p.342).

Rodrigues também destacam a relevância da interação entre líderes e liderados quando destacam que:

Existe uma tendência geral em se rejeitar as teorias baseadas em traços e aceitar uma posição segundo a qual a liderança seria um fenômeno emergente, fruto da interação entre os membros do grupo – embora isso não signifique deixar inteiramente de lado a influência de algumas características de personalidade presentes naqueles que exercem papéis de liderança. (RODRIGUES *et al.*, 1999, p.380).

Convém, ainda, destacar outras definições sobre a liderança no sentido de procurar confirmar a relevância da interação social no contexto desse processo de influência social. George R. Terry (*apud* BLANCHARD, 1986, p.103), por sua vez, definem a liderança como “[...] a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”. Nessa definição, verifica-se a influência em se empenhar em proveito de objetivos de grupo o que chama a atenção tanto para o trabalho em grupo quanto para o envolvimento dos seguidores em proveito de objetivos comuns do grupo ao qual pertence.

Ainda, procurando abordar definições sobre liderança, cabe destacar o autor na área de administração que enfoca o contexto da aplicação prática da liderança nas empresas, como é o caso de Hampton (1992) segundo o qual a liderança em administração é concebida como um processo interpessoal por meio do qual o gerente tenta influenciar seus empregados a realizar objetivos de trabalho previstos.

A persuasão e a busca de uma identidade grupal podem encontrar suporte na liderança de acordo com os estudos conduzidos por Hogan, Curphy e Hogan (1994, p.493) na medida em que abordam a liderança como uma forma de persuadir outras pessoas em proveito de um objetivo comum, onde interesses pessoais podem ser relegados a um segundo plano, mesmo que por um determinado espaço de tempo, e as responsabilidades e o bem-estar do grupo adquirem valor social nas relações estabelecidas.

Hersey e Blanchard (1986, p.105) definem a liderança como um processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Ainda segundo Hersey e Blanchard (1986, p.103) uma liderança dinâmica e eficaz é uma característica que distingue uma organização bem-sucedida de outra malsucedida, e a maior parte dos malogros de empresas que encerram suas atividades pode ser atribuída a uma liderança ineficaz. Na medida em que a liderança é definida por esses autores como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação, verifica-se a ênfase na realização de objetivos com a atuação conjunta de pessoas.

É oportuno observar a inserção do estudo do poder e da autoridade na investigação da liderança, particularmente no que diz respeito a sua aplicação dentro das organizações.

Tannenbaum (1961) destacou que os principais componentes da liderança: a influência interpessoal; a liderança exercida em numa situação, o processo de comunicação; e a consecução de metas. Estas últimas seriam: organizacionais; de grupo; do seguidor; e do líder. Tannenbaum (1961) conclui que:

[...]a essência da liderança é a influência interpessoal, que envolve o influenciador numa tentativa para afetar o comportamento do influenciado, através da comunicação. A própria palavra tentativa evidencia uma distinção entre esforços e efeitos de influência, o que abriria a discussão para a compreensão da liderança e um estudo, à parte, sobre a eficácia da liderança. Desta forma, a pessoa que tenta influenciar outras, mas falha, ainda é líder, embora o seja de maneira altamente ineficaz [...]. (TANNENBAUM *et al*, 1961, p. 44)

Kurt Lewin (1890-1947) destacou a liderança como processo psicossocial e contribuiu teoricamente para a pesquisa de White e Lippitt (1969, *apud* KRÜGER, 1986, p.75). Esta pesquisa teve o mérito de alterar o rumo dos estudos da liderança para a análise da interação entre líderes, seguidores, situação e tarefa, visto que os estudos realizados até então focalizavam o tema sob a perspectiva da personalidade dos líderes.

A liderança também é encarada por alguns autores como uma forma de manifestação do poder social. O poder seria o recurso que permite a um líder influenciar os outros indivíduos, provocando mudanças psicológicas “num nível de generalidade que inclui mudanças em comportamentos, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades, valores e todos os outros aspectos do campo psicológico do indivíduo” (FRENCH; RAVEN, 1969, p.759).

A escolha da orientação seguida em torno da articulação entre a liderança, crenças e poder social está apoiada no estudo que permite concluir ser possível e teoricamente

promissora a utilização do conceito de crença na pesquisa das relações entre líderes e subordinados (KRÜGER, 1996).

Krüger (1996) identifica três características específicas da liderança como forma de expressão do poder social: a intencionalidade da influência social; a ocorrência em grupos mais estruturados e orientados para metas mais claras; e a presença de uma maior preocupação com o desempenho do grupo. Cabe ressaltar que o desempenho do grupo abordado por Krüger (1996) pode ser influenciado tanto pela liderança, tanto pela qualidade das relações estabelecidas entre líder e liderados, bem como entre os membros de uma equipe de trabalho.

Para investigar o desempenho e sua relação como comprometimento organizacional como uma possibilidade de indicador de desempenho será preciso compreender aspectos ligados à cultura organizacional existente no contexto de organizações militares do Exército Brasileiro.

A existência de estruturas sociais nas quais o poder e a autoridade se fazem presentes pode ser considerada como uma das características das organizações militares. Nesse contexto, parece promissor considerar estudos que considerem as diferentes bases de poder e seus reflexos na influência interpessoal. Estudiosos como French e Raven (1969, p.758-779), apresentaram cinco bases de poder social: poder de coerção, poder de recompensa, poder de legitimidade, poder especializado e poder referente.

A influência estabelecida com base no poder social pode ser desempenhada por uma pessoa, um papel, uma norma ou um grupo e provocar mudanças psicológicas expressas em termos de mudanças no comportamento, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades e valores entre outros. O poder de recompensa caracteriza-se pela capacidade de serem estabelecidas valências positivas entre a pessoa e o agente social, enquanto o poder de coerção provocará um efeito contrário. Tanto um quanto outro tende a provocar mudanças mais superficiais e menos duradouras se comparados às outras bases do poder social, além de produzirem seus efeitos, numa maior intensidade, quando da presença do agente social influenciador, e, por conseguinte, suas forças diminuem com o afastamento deste último. O poder legítimo do agente social sobre a pessoa seria definido como o poder decorrente de valores interiorizados pela pessoa, que indicariam que o agente social teria o direito de influenciar e que a pessoa teria a obrigação de aceitar esta influência. As três bases do poder legítimo são os valores culturais, a aceitação da estrutura social e a designação por um agente legitimador,

caracterizado pela ocupação de uma posição por mérito, seja ela por seleção ou eleição, por exemplo. A força do poder especializado do agente social sobre a pessoa varia com a extensão de conhecimento ou percepção que o influenciado atribui ao agente influenciador, em determinada área. O poder especializado estaria baseado na credibilidade do agente social, o que o distinguiria da influência de informação que se basearia nas características do estímulo, tais como a lógica do argumento ou a “evidência dos fatos”. O poder referente do agente social sobre a pessoa influenciada tem sua base na identificação da pessoa com o agente social. Além disso, o poder referente desempenha um potencial de mudança atitudinal que não depende da presença física do agente social, para que as mudanças continuem a se verificar. (FRENCH; RAVEN, 1969).

A conjugação das diferentes bases de poder social pode representar a possibilidade de se potencializar os efeitos desejados para determinada influência social, sendo digno de nota para os estudos da tese poderão abordar de forma empírica a relevância do poder de referência para o contexto da interação líder-liderado e nas equipes de trabalho. Neste sentido, a qualidade de trocas entre os líderes e liderados poderá afetar, de diferentes formas, os subordinados, sendo, portanto, relevante considerar a influência social decorrente da base de poder de referência exercido pelo líder.

Considerando que a persuasão e o convencimento envolvem a tentativa de influenciar alguém em suas crenças, atitudes e comportamentos, o estudo da mudança de atitude pode ser bastante útil àqueles que, em posição formal de liderança, sejam exigidos a exercer a condução de atividades que envolvam a direção de grupos humanos. Muito antes de a Cognição Social abordar o tema, a persuasão já era considerada como mediada cognitivamente pela teoria de mudança de atitude (McGUIRE, 1969, *apud* DEVINE *et al.* 1999).

Segundo Hovland

[...]a comunicação persuasiva deverá revestir-se de incentivos capazes de gratificar o receptor da comunicação, facilitando sua adoção. Credibilidade e competência do comunicador são duas características importantes para a obtenção de uma comunicação persuasiva eficaz. (HOVLAND, 1953, *apud* RODRIGUES *et al.*, 1999, p.130-131).

Embora estas conclusões de pesquisas sejam questionadas por pesquisadores posteriores (RODRIGUES *et al.*, 1999, p.131), as utilizações destas conclusões sobre a credibilidade e a competência do comunicador têm influenciado iniciativas de comunicação

de massa com propósitos comerciais, de forma a associar um determinado produto ou serviço à credibilidade ou à competência profissional de determinada pessoa.

As influências da forma de apresentação dos argumentos e as influências do tipo de audiência podem ser consideradas como importantes na comunicação, na persuasão e nos processos de mudança de atitude e por extensão na condução de atividades de liderança. Yukl (1989 *apud* SPECTOR, 2010, p.497) destaca as Fontes do Poder Político as quais se referem especificamente ao poder nas organizações. Neste estudo, Yukl ressaltou três meios pelos quais o poder político é alcançado: 1) obter o controle sobre os processos decisórios, 2) cooptar pela oposição, envolvendo a tentativa de enfraquecer a oposição de uma facção ao permitir que os seus membros participem da decisão e 3) formar coalizões.

De acordo com estudos mais atuais sobre a influência, Yukl e Tracey (1992, *apud*. KRUMM, 2005, p.148) apresenta o uso de nove diferentes táticas de influência a partir de questionários preenchidos por subordinados, colegas e chefes de um grupo de administradores. Num sentido mais específico, pode-se verificar que a influência social pode ser verificada em diversos contextos, sejam eles informais sejam eles verificados dentro de organizações formais, como é o caso de estruturas altamente hierarquizadas como as organizações militares.

Cabe ressaltar, por oportuno, que a liderança consiste em um fenômeno social que promove a influência de pessoas ou grupos de pessoas na busca de determinados objetivos individuais, grupais ou organizacionais, o que permite afirmar que todo processo de liderança ocorre com o concurso da influência social, entretanto nem toda influência social pode ser considerada como um processo de liderança.

Desta feita, a escolha do tema em torno da Liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento Organizacional se justifica pela investigação das possíveis relações entre estes construtos, destacando a importância da qualidade das trocas sociais entre líderes e liderados bem como entre integrantes de equipes de trabalho sejam fatores que afetam o comprometimento organizacional e podem influir no desempenho organizacional, seja em organizações civis ou militares. Neste sentido, o processo de influência social conhecido como liderança, os níveis de troca entre líderes e liderados e a qualidade das trocas entre integrantes de equipes de trabalho bem como o estudo das dimensões do comprometimento organizacional nas organizações carece de um maior aprofundamento teórico o qual norteará

as estratégias metodológicas que serão adotadas visando atingir os objetivos de pesquisa elencados na presente tese.

No referencial teórico serão abordados, ainda, aspectos relativos à cultura organizacional, buscando chamar a atenção para a importância de se considerar as influências que esta área de estudo pode exercer sobre o fenômeno da liderança.

Objetivo

No caminho adotado pela pesquisa para a compreensão de fenômenos sociais complexos, no qual se insere a liderança, torna-se relevante a consideração de aspectos que possam ser úteis às investigações científicas que eventualmente possam contribuir para a compreensão do objeto de estudo selecionado. No caso da presente pesquisa, foram definidos como aspectos relevantes para o estudo da liderança: a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados bem como entre integrantes de equipes e o comprometimento organizacional.

Portanto, o objetivo geral da presente pesquisa é justamente compreender as interações entre a liderança, a qualidade de trocas sociais em equipe e o comprometimento organizacional. O estabelecimento de estratégias metodológicas adequadas poderá ser útil à compreensão de um fenômeno social complexo que não podem ser reduzidos a simples relações de causa e efeito. Para tanto, busca-se no referencial teórico da presente pesquisa a fundamentação necessária para a adoção de métodos de pesquisa pertinentes, o levantamento de proposições de estudo e a adoção de hipóteses que possam nortear a condução de pesquisas de campo que serão relatadas no capítulo 3 da presente tese.

Estima-se que os resultados a serem alcançados com a realização das pesquisas de campo possam contribuir tanto para o desenvolvimento das organizações bem como para a melhoria das relações humanas em ambientes organizacionais de trabalho.

Objetivos Específicos

Adotando uma abordagem qualitativa articulada à quantitativa, conduzir estudo sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, nos diferentes níveis hierárquicos do BRABAT 2/17, Batalhão Brasileiro empregado com essa denominação no ano de 2012 na MINUSTAH.

Analisar a qualidade de trocas sociais, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional no contexto da Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (HAITI) por intermédio da análise de coletados por meio de entrevistas de longa duração realizadas com *peacekeepers* que ocuparam posições formais de liderança na MINUSTAH.

Investigar eventuais diferenças sobre percepção da liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional mediante a condução de grupos focais junto a *peacekeepers* que ocupavam posições de subordinados no BRABAT 2/17.

Caracterizar a liderança, o relacionamento interpessoal e o comprometimento organizacional em uma amostra BRABAT 2/17, considerando não apenas os diferentes níveis hierárquicos e os diferentes ambientes de atuação.

Realizar estudo comparativo envolvendo a liderança, a qualidade de trocas sociais em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional, considerando a visão de líderes e liderados, os diferentes níveis hierárquicos e diferentes contextos de atuação profissional.

Problema

Diante do objetivo acima apresentado, o problema pode ser decomposto em duas questões principais: 1) a primeira, na qual se questiona a existência de uma relação direta de influência entre a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados e a qualidade de relacionamento entre os integrantes de equipes de trabalho; e 2) a segunda, na qual se questiona se a relação entre a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados e a qualidade de relacionamento entre os integrantes de equipes de trabalho pode afetar o comprometimento, no nível de integrantes de grupos, além de ser influenciada pelo componente afetivo do comprometimento organizacional, no nível intrapessoal.

Suposições

A suposição da presente pesquisa é que a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados influencia o comprometimento organizacional bem como afeta a qualidade de relacionamento entre os integrantes de determinada equipe. As suposições abaixo servirão de base para a adoção da metodologia mais adequada para a verificação das mesmas:

a. A qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados influencia o comprometimento organizacional, considerando os papéis de líderes e liderados assumidos em diferentes contextos;

b. A qualidade da relação líder-liderado influencia a qualidade de troca entre os membros de uma equipe, considerando os papéis de líderes e liderados assumidos em diferentes contextos;

c. A qualidade de troca social entre os membros da equipe influencia o comprometimento organizacional, considerando os papéis de líderes e liderados assumidos em diferentes contextos;

d. A qualidade da relação líder-liderado é percebida de forma diferenciada entre integrantes de uma missão de paz, entre militares que não participaram de uma missão de paz e militares em formação acadêmica.

e. A qualidade de trocas entre os membros da equipe é percebida de forma diferenciada entre integrantes de uma missão de paz, entre militares que não participaram de uma missão de paz e militares em formação acadêmica.

f. O comprometimento organizacional é percebido de forma diferenciada entre integrantes de uma missão de paz, entre militares que não participaram de uma missão de paz e militares em formação acadêmica.

Presume-se, inicialmente, que o ambiente hierarquizado da instituição pesquisada e a cultura militar baseados em valores tradicionais, orientados por normas e regulamentos específicos, se constituam em variáveis importantes de serem consideradas no decorrer da pesquisa.

Delimitação do estudo

O tema da liderança é abordado na presente tese, considerando a relevância da qualidade de trocas sociais e seus reflexos tanto para o trabalho em equipe como sobre o comprometimento organizacional, destacando-se a pertinência desse tema para integrantes de organizações militares do Exército Brasileiro.

Convém, ainda, por oportuno, delimitar o tema da liderança segundo uma perspectiva sociológica, psicológica, administrativa e, principalmente, ética.

Numa delimitação sociológica, a liderança será contextualizada ao Exército Brasileiro, com seus valores, sua história e nível de conhecimento compartilhado sobre processos de liderança. Considera-se como de fundamental importância investigar a liderança no contexto militar e as relações que eventualmente podem ser estabelecidos entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional nas organizações militares. Os estudos já realizados envolvendo a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional serão objeto de estudo na presente tese e devidamente aprofundados na fundamentação teórica.

Ao se investigar as crenças dos integrantes das organizações a serem pesquisadas no campo, pode-se verificar o emprego de uma abordagem psicológica que considera a relevância da percepção da liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional.

Uma abordagem que considera o campo de estudo da Administração está inserida na presente tese na medida em que pode subsidiar o aperfeiçoamento de processos de gestão de pessoas, mais especificamente no gerenciamento do clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, do desenvolvimento organizacional e, principalmente, no aperfeiçoamento de líderes formais nas organizações, sejam civis ou militares.

Considera-se bastante pertinente o estudo do processo de liderança em organizações militares que necessitam de líderes eficazes e efetivos nos diferentes níveis hierárquicos em razão da destinação constitucional conferida aos militares das Forças Armadas.

Uma posição ética convém ser delineada por ora, posto que quaisquer estudos desenvolvidos em torno de grupos humanos demandam a necessária responsabilidade social, maturidade profissional e consideração para com a dignidade da pessoa humana. Sem estes

componentes, diversos prejuízos psicológicos, sociais e legais podem ser provocados aos grupos humanos envolvidos.

Relevância do estudo

A presente pesquisa se justifica pela possibilidade de levantar referencial teórico que aprofunde o estudo acerca do processo de influência social, das teorias de liderança e de confiança no contexto organizacional.

A escolha da temática envolvendo a relação entre liderança organizacional formal, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional se propõem a oferecer relevantes contribuições tanto do ponto de vista social, como do científico e acadêmico.

No campo social, o presente trabalho pode contribuir para o levantamento de subsídios úteis ao desenvolvimento de líderes bem como ao campo de Estudo da Administração, particularmente no que se refere à gestão de pessoas, satisfação no trabalho, desenvolvimento organizacional, atendendo, desta forma, às demandas de desenvolvimento e inovação organizacionais da atualidade.

No campo acadêmico, o presente trabalho de pesquisa visa reduzir a dicotomia entre a teoria, caracterizada pelo saber acadêmico, e a prática, representado pela atuação concreta dos profissionais engajados em suas atividades organizacionais. Pretende-se, desta forma, alcançar o enriquecimento da teoria, em seu aspecto formal, técnico e fundamentado pelo método científico, bem como do cotidiano organizacional, na medida em que a prática pode valer-se de conhecimentos estudados, analisados e criticados pelo postulante ao doutorado, com a devida orientação docente da Fundação Getúlio Vargas, favorecendo a vinculação entre o saber, o saber-fazer e o fazer.

No campo científico, a presente pesquisa pode contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos psicossociais que se processam no contexto das organizações, da utilidade para o aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas empregadas em proveito de programas finalísticos ou do apoio ao do governo federal em proveito da sociedade.

Por fim, os resultados da pesquisa poderão atender ao princípio do emprego dual na medida em que possui aproveitamento tanto para o público interno às organizações militares quanto para o público civil, na qual se inclui a academia.

A conclusão do trabalho acadêmico buscará diminuir o hiato entre a teoria e a prática do dia-a-dia, na medida em que o exercício da liderança organizacional poderá contar com referencial teórico e dados levantados por meio de pesquisa de campo. A comunidade científica, por sua vez, poderá contar com conhecimento científico útil na área da Administração, particularmente no que se refere à influência social, à liderança e à confiança.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura sobre liderança compreende uma ampla gama de trabalhos que envolvem os seus efeitos sobre as organizações. No entanto, alguns deles se referem a investigações sobre a relação entre liderança, trabalho em equipe e comprometimento organizacional.

Neste capítulo pretende-se analisar os fundamentos teóricos sobre liderança, o comprometimento organizacional e o trabalho em equipe, bem como verificar a existência de estudos que indiquem inter-relações complexas entre estes construtos, sendo que tal aprofundamento pode ser útil para a melhoria do ambiente organizacional e do desempenho no trabalho.

No que diz respeito às abordagens de liderança, os seguintes aspectos foram investigados: liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1982), modelo transacional de transformação proposto por Bass e Avolio (1990) e abordagens de trocas de Líderes - LMX (GRAEN; CASHMAN, 1975; GRAEN; CASHMAN; GINSBURGH; SCHIEMANN, 1977; SCANDURA; GRAEN, 1984).

Em relação a trabalho em equipe, foram enfatizadas as abordagens teóricas para fundamentar a caracterização das equipes de trabalho e trocas de membros da equipe - TMX (SEERS, 1989).

A abordagem adotada sobre o comprometimento organizacional considerou prioritariamente o modelo proposto por Allen e Meyer (1991), especificamente sobre as dimensões afetiva, normativa e instrumental.

A pesquisa bibliográfica desenvolvida teve como objetivo levantar um referencial teórico que permitisse oferecer uma visão de mundo que refletisse as contribuições teóricas acima mencionadas sobre a liderança, o comprometimento organizacional e o trabalho em equipe.

1.1 Liderança

Estudos sobre liderança apresentaram muitos avanços, que podem ser comprovados pelo aumento da produção de publicações de qualidade em outros países. Verifica-se que o

presente estudo possa contribuir para o avanço no campo da liderança bem como viabilizar a publicação de resultados de pesquisas sobre o tema no cenário brasileiro.

A realização de pesquisas teórico-empíricas sobre processos de liderança consiste em uma oportunidade para se divulgar subsídios para educadores, pesquisadores, administradores e profissionais que demandam de fundamentação teórica bem como de procedimentos metodológicos pertinentes à investigação do tema.

Fiedler (1993; 1995) realizou investigações sobre a liderança baseado no modelo de contingencial da liderança em torno das estruturas de consideração (voltadas para o relacionamento) e de estruturas de iniciação (voltadas para a tarefa). Ao comparar essas duas abordagens, a primeira pode ser considerada como mais centrada no indivíduo e forjadora de relações sociais, ao passo que a última tende a levar considerar fatores de relacionamento e situações de capacitação, sendo, portanto, mais orientado para a tarefa.

Embora essas referências tenham levado adiante importantes contribuições para a compreensão da liderança, também vale a pena explorar outras abordagens teóricas, a fim de se ter uma visão mais ampla e consistência teórica sobre este assunto.

O conhecimento das abordagens comportamentais, contingenciais, transacionais e transformacionais contribui para o melhor entendimento do problema de pesquisa em questão uma vez que dará uma visão geral sobre como se desenvolveu o tema da liderança sob diferentes abordagens.

Segundo Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p.44), e em uma análise da literatura sobre liderança em situação, aqueles termos foram usados de várias maneiras para denotar uma atividade, ou uma série determinada de atividades com as quais o grupo esteja comprometido, características do grupo, incluindo as relações interpessoais; objetivos e necessidades do grupo, e do contexto cultural. Tannenbaum. (1961) também definem a liderança como um fenômeno que compreende os aspectos de contextos objetivos que impactariam consciente ou inconscientemente, atitudes ou comportamentos sobre os indivíduos em matéria de relações de influência. O autor reconhece que a situação do líder e dos seus seguidores pode diferir em muitos aspectos.

A abordagem situacional angariou grande notoriedade no momento em que as abordagens de liderança comportamental e de liderança baseada em características de personalidade se mostraram insuficientes ou incapazes de explicar o fenômeno da liderança em sua totalidade.

Tannenbaum. (1961, p.42), ainda sugerem que qualquer Teoria Global acerca da Liderança deve levar em consideração três aspectos em consideração: 1) o líder e seus atributos psicológicos, 2) o seguidor, com seus problemas, atitudes e necessidades, e 3) a situação de grupo, durante o relacionamento entre subordinados e líderes. De acordo com a definição proposta por Tannenbaum (1961, p.42), a liderança seria definida como a influência interpessoal aplicada em uma situação, por meio dos processos de comunicação, a fim de que uma meta ou metas especificadas sejam atendidas. É possível observar que um estilo de comportamento específico deve ser adaptado a uma chamada situação-alvo, a fim de tornar-se eficaz.

A adoção de um estilo orientado para a tarefa, juntamente com uma orientação específica para o indivíduo, poderia ser eficaz em uma determinada situação, mas não em outra. Esta observação é apoiada em estudos relatados por Hersey e Blanchard (1986, p.106), que observou que os supervisores orientados para a tarefa tendem a alcançar alta produtividade por meio de uma supervisão rigorosa.

Uma possível conclusão é que não há como prever se os estilos comportamentais dos líderes serão eficazes, pois dependem de diferentes elementos envolvidos em uma situação. Para Tannenbaum (1961), a situação pode ser considerada como uma atividade ou uma série de atividades para as quais um grupo determinado está comprometido; bem como as características do grupo, incluindo as relações interpessoais, os objetivos e as necessidades, além do contexto cultural.

Hersey e Blanchard (1986, p.165) apontam que o estilo e as expectativas dos líderes, subordinados, supervisores, colegas de trabalho e da organização são variáveis ambientais capazes de influenciar a escolha apropriada do estilo de liderança, sem considerar as exigências do cargo.

Schein (1982) propõe um esquema referencial de diagnóstico para analisar a liderança, levando-se em consideração as características dos indivíduos liderados e da situação de trabalho real. Assim, o diagnóstico da situação de liderança a ser realizado pelo líder envolveria as percepções do líder e as características dos indivíduos liderados e a tarefa / situação. Com base neste diagnóstico, o líder seria capaz de exibir comportamentos que podem ou não obter os efeitos desejados.

Algumas das teorias de contingência serão a seguir discutidas destacando a relevância do aspecto situacional, entre as quais se destacam: 1) a teoria de Fiedler a qual destaca a

figura líder, 2) a teoria de *House's Path Goal* a qual apresenta o caminho que leva os subordinados a atingirem altos níveis de desempenho e recompensas; 3) a teoria de Vroom - Yetton leva em consideração os limites de participação dos subordinados no processo de decisão; 4) o modelo de Hersey e Blanchard destaca a importância do nível de maturidade dos subordinados e 5) o modelo de Argyris enfatiza o comportamento do líder.

Fiedler (1995) desenvolveu uma teoria segundo a qual a eficácia do líder dependeria de dois pilares: da personalidade do líder e do nível no qual as situações estão sob seu controle. Tal controle situacional incluiria três dimensões: qualidade da relação entre líder e subordinado, a posição formal de poder, e o grau de estrutura da tarefa. Fiedler (1993) realizou muitos outros estudos sobre liderança e é considerado um dos pesquisadores mais proeminentes neste campo. A metodologia utilizada por Fiedler (1993, p.4) envolveu a aplicação de uma escala simples que indicaria o nível em que um indivíduo descreve seu / sua última opção para colega de trabalho (medidos na escala CTMP, companheiro de trabalho menos preferido, ou LPC, last preferred co-worker) como favorável ou desfavorável, ou seja, o empregado escolhe um indivíduo com o qual ele / ela teria mais dificuldade para trabalhar. Depois de analisar os resultados da investigação, Fiedler concluiu que alguém que responde favoravelmente sobre o último colega de preferência (ou seja, conferindo-lhe uma nota CTMP ou LPC alta) tenderia a ser mais inclinado às relações humanas, enquanto que, no caso contrário, (concedendo-lhe uma nota CTMP ou LPC baixa) tenderia a ser considerado como mais orientado para a realização de tarefas e menos preocupado com as relações humanas. Os resultados dos estudos de Fiedler (1993) inclinam-se para a hipótese de contingência, segundo a qual líderes inclinados à realização de tarefas são mais eficazes em situações que envolvem tarefas de trabalho em equipe altamente favoráveis ou desfavoráveis (de liderança orientada para a tarefa), enquanto que os líderes inclinados às relações humanas são mais eficazes em níveis médios de favorabilidade (Liderança orientada para relacionamentos).

Martin G. Evans e Robert J. House (1974) (*apud* STONER, p.354) desenvolveram o modelo de *Path-Goal* com base em um modelo de expectativa, em que a motivação do ser humano dependeria da expectativa de recompensa ou atratividade. *House* e associados identificaram duas variáveis que ajudaram a determinar os estilos de liderança mais eficazes: características pessoais dos subordinados e pressões e demandas ambientais no local de trabalho. De acordo com Stoner (1999, p.354), a Teoria *Path-Goal* consiste em uma teoria de liderança que se concentra no papel do líder em esclarecer como os subordinados podem

alcançar altos níveis de desempenho e recompensas. O líder pode sobressair-se em esclarecer os objetivos e oferecer condições para os subordinados para atingi-los, motivados pelo aumento de recompensas. Esta teoria centra-se na possibilidade do líder de interferir na motivação dos seus subordinados por meio da disponibilidade, o nível de atratividade da recompensa, e o poder das expectativas, de tal forma que evidencie que um esforço pode resultar em desempenho recompensado. O efeito da liderança na motivação depende de características ambientais, tarefas e subordinados. A teoria em questão se refere explicitamente às características de seus subordinados. Neste sentido, dois aspectos merecem destaque: o relacionado com o “locus de controle” dos subordinados e a percepção da capacidade real de realizar uma tarefa.

Assim, as pessoas que se consideram agentes eficazes de seus próprios destinos teriam um locus de controle interno, ao passo que aqueles que atribuem as causas do seu comportamento a fatores externos teriam um locus de controle externo. Pesquisas sobre liderança e graus de satisfação com pessoas de diferentes locus de controle sugerem que uma liderança participativa - centrada nos cidadãos, tende a apelar mais para as pessoas com locus de controle interno, ao passo que uma liderança focada na tarefa de aconselhamento tende a apelar para as pessoas com locus de controle externo.

A Teoria *Path-Goal*, ao considerar o papel do líder em esclarecer como os subordinados podem alcançar altos níveis de desempenho e recompensas, indica uma referência que destaca tanto a figura do líder quanto a importância de sua orientação em apoio aos liderados. Observar as características de tarefas e de subordinados para definir melhor o desenvolvimento em curso de situação e de liderança, é significativo para a realização de uma liderança eficaz. Portanto, levando em consideração o nível de orientação a ser dada, pode depender tanto do grau de estruturação da tarefa, do nível de autoconfiança e do locus de controle que caracteriza os subordinados. Quanto aos fatores ambientais que afetariam os estilos de liderança preferidos pelos subordinados, os seguintes se destacam: 1) natureza da tarefa dos subordinados, 2) autoridade formal da organização; 3) grupos de trabalho dos subordinados.

O modelo de Vroom - Yetton levanta a questão sobre se o chefe de uma organização assume uma posição de orientação ou uma posição participativa com o subordinado diante de uma situação de resolução de problemas. O modelo de Vroom e Yetton (1973) (*apud* STONER,1999, p 355) foi desenvolvido para ajudar os administradores a decidirem o quanto

os subordinados devem ser envolvidos nas soluções para problemas específicos. Assim, um conjunto de normas foi identificado, a fim de orientar os líderes a adaptarem seu estilo de liderança às demandas das circunstâncias. Estas normas foram investigadas em razão dos efeitos da participação sobre satisfação e desempenho, bem como da sua aplicação prática diante da necessidade de decidir sobre os limites de participação dos subordinados em um processo de tomada de decisão. A este respeito, Vroom e Yetton ajudariam os gestores a decidir até em que ponto os subordinados seriam capazes de participar. Os modelos de liderança e decisão de Vroom e Yetton poderiam ser organizados em três categorias: autocráticos, consultivos e de grupo. A escolha entre três níveis alternativos de participação seria orientada por três resultados de decisão, com base em: 1) qualidade ou racionalidade, 2) aceitação ou compromisso do subordinado para implementar a decisão, 3) tempo necessário para tomar uma decisão.

Hersey e Blanchard (1986) propuseram uma abordagem de contingência em que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade do subordinado. Essa maturidade é entendida como realização do desejo, vontade de aceitar responsabilidades e capacidade e experiência relacionadas com a tarefa. Portanto, os objetivos e os conhecimentos dos subordinados são vistos como variáveis importantes quando se trata de definir o estilo de liderança mais eficaz. Hershey e Blanchard (1986) acreditam que o líder deve saber como adaptar o estilo de liderança à maturidade dos subordinados. Assim, quatro estágios de desenvolvimento, com quatro estilos de liderança correspondente seriam propostos. Na fase inicial, quando os subordinados são inexperientes nas tarefas requeridas pela organização, o estilo mais apropriado seria o de orientação, em que os subordinados seriam orientados para as suas tarefas e se familiarizariam com as regras e procedimentos da organização. No segundo estágio de desenvolvimento dos subordinados, o líder adotaria um estilo de treinamento, caracterizado por ser orientado para a tarefa, mas com um aumento relativo da confiança e apoio para com os subordinados. No terceiro estágio de desenvolvimento de maturidade dos subordinados, o estilo participativo seria mais eficaz. Nesta etapa, a tendência para realização de tarefa diminuiria, mas o comportamento de apoio permaneceria para que os subordinados comecem a assumir maiores responsabilidades. No quarto estágio de desenvolvimento, quando os subordinados se tornam mais autoconfiantes, autodirigidos e experientes, o líder pode reduzir o apoio e a orientação da tarefa, e, portanto, adotar um estilo de delegação. A fim de realizar uma liderança eficaz, o líder deve ser capaz de diagnosticar

níveis de desenvolvimento dos subordinados e ser flexível para adotar um estilo apropriado de acordo com o nível de maturidade dos subordinados.

A abordagem proposta por Hersey e Blanchard (1986) pode ser considerada como relevante para aplicação em contextos militares de emprego real na medida em que esta abordagem pode ser útil a líderes no trato com seus liderados. Desta forma, considera-se que a percepção do líder quanto à possibilidade de alteração do grau de maturidade de seu subordinado em função de determinadas circunstâncias pode ser útil na tomada de decisões bem como na gestão de pessoas.

Em contraste, Argyris está preocupado com o bom funcionamento psicológico dentro das organizações, e sugeriu que vários benefícios no ambiente de trabalho pudessem ser alcançados se os diretores e subordinados se comportassem de forma mais psicologicamente madura. De acordo com Argyris (1976) (*apud* SCHEIN, 1982, p.100), os atos de diretores e líderes são guiados por duas teorias diferentes: 1) uma teoria caracterizada por objetivos, valores e hipóteses que uma pessoa reivindica para orientar seu comportamento e 2) uma teoria em uso, caracterizada por hipóteses implícitas que, muito provavelmente, orientam o comportamento do indivíduo.

Mesmo que as teorias adotadas variassem consideravelmente, desde abordagens autocráticas a outras mais participativas, as teorias em uso poderiam refletir o que Argyris (1976) (*apud* SCHEIN, 1982, p.100) chamou Modelo I, que se fundamenta em quatro hipóteses principais ou, de acordo com Argyris, em quatro variáveis de orientação: 1) a hipótese de que as pessoas devem cumprir seus próprios objetivos como o veem, 2) a hipótese de que as pessoas devem ganhar, em vez de perder, 3) a hipótese de que as pessoas devem reduzir o surgimento de sentimentos negativos em relacionamentos a um mínimo, e 4) a hipótese de que as pessoas devem racionalizar e reduzir qualquer sentimentalismo ao mínimo. Argyris (*apud* SCHEIN, 1982, p.100) afirma que essas variáveis norteadoras levam a um comportamento que visa o controle de uma pessoa sobre as outras, que eleva a autosegurança ao máximo e produz confronto mínimo a respeito de qualquer assunto revestido de carga emocional.

No avanço do estudo dos fatores que deveriam ser considerados em termos de análises de situação de liderança, Hersey e Blanchard (1986) destacaram algumas variáveis ambientais entre as quais se destacam: 1) a personalidade, as experiências e expectativas anteriores do líder; 2) expectativa e comportamento do superior; 3) exigências da tarefa; 4) expectativas e

comportamentos dos pares; 5) expectativas e comportamentos dos subordinados e 6) cultura e política organizacional.

A abordagem de Bass e Avolio (1990) apresenta dois tipos de comportamento de liderança: transacional e transformacional. Burns foi influenciado por Bass (1985, *apud* SMITH e PETERSON, 1994, p.130) desenvolveu uma pesquisa de medição da chamada liderança transacional e transformacional. A liderança transacional seria avaliada por duas escalas chamadas recompensa de contingência e gestão por exceção, enquanto que a liderança transformacional seria avaliada por quatro escalas conhecidas como carisma, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. No que diz respeito à liderança transformacional, os líderes são capazes de mudar orientações de trabalho alvo dos colaboradores-chave, a fim de promover o compromisso com a organização.

Warren Bennis é um dos estudiosos do estilo transformacional da liderança. Segundo os líderes pesquisados por esse autor haveria quatro competências de liderança principais: o gerenciamento da atenção, o gerenciamento do significado, o gerenciamento da confiança e o gerenciamento do eu. Ao gerenciar a atenção, o líder expressa seus objetivos com clareza de propósito. No gerenciamento do significado o líder consegue desenvolver com eficácia a comunicação de suas ideias, produzindo um significado no ambiente em que atua. No gerenciamento da confiança verifica-se a constância de seus propósitos. Bennis (1996, p.82) destaca que as pessoas preferem seguir indivíduos em quem possam confiar, mesmo tendo pontos de vista diferentes, as pessoas que concordam com eles, mas mudam de opinião a qualquer momento. Ao gerenciar o eu, o líder conhece cada indivíduo e tenta desenvolver suas virtudes.

Bennis (1997) afirma que o modelo de organização burocrática foi considerado ideal para a era industrial e que o novo paradigma de liderança deveria considerar o alinhamento, expresso na criação de objetivos comuns em nível de recursos humanos, a “criação”, no sentido de ser adaptável e criativo, experimentação de soluções, aprendendo com os próprios erros; e a concessão de poder, que se baseia na confiança e credibilidade nos indivíduos, comunicação sistêmica e engajamento coletivo, uma vez que os colaboradores devem sentir a importância de sua participação e contribuição para algo significativo que envolve compromisso.

As contribuições apresentadas em torno das estruturas de consideração quanto de iniciação, do nível de maturidade do subordinado na visão de Hersey e Blanchard (1986) e as

competências abordadas por Bennis (1996) podem oferecer uma melhor visualização das variáveis situacionais da liderança e devem ser considerados na análise do tema.

Os eventuais questionamentos sobre o exercício da liderança no Exército Brasileiro, organização pesquisada na presente tese, consideram a cultura, as características, os objetivos e as crenças dos membros envolvidos, sendo bastante promissora a adoção de uma abordagem metodológica qualitativa nesse mister. Os estudos conduzidos por Janowitz (1967) podem ser úteis como leitura de referência sobre a cultura organizacional e as singularidades da liderança militar.

Em complementação à Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986) e a abordagem transformacional de Bass (1990), considera-se como bastante promissora a abordagem de troca de Líder - Membro LMX (GRAEN; CASHMAN, 1975; GRAEN; CASHMAN; GINSBURGH; SCHIEMANN, 1977; SCANDURA; GRAEN, 1984) sendo considerada como relevante nesta última abordagem a qualidade de trocas entre líderes e liderados.

Superando uma perspectiva linear para a liderança, Hersey e Blanchard apresentam o seu próprio "modelo tridimensional de eficácia da liderança", segundo a qual a dimensão eficácia adquire relevância e indica que o estilo de liderança está relacionado com o ambiente e com a situação no sentido de se alcançar a máxima eficácia (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A abordagem de Liderança Situacional discute as dimensões da Liderança Situacional (comportamento de realização de tarefa e comportamento de relacionamento), em termos de comportamento observado. De acordo com essas pesquisas, seria apropriado aos líderes adotarem estilos de liderança diferentes dependendo do problema ou circunstância específica. Assim, os líderes devem analisar a maturidade emocional dos subordinados e escolher o estilo mais adequado de liderança, considerando as circunstâncias, às vezes fornecendo apoio sócio-emocional ou delegando, quando necessário (HERSEY; BLANCHARD, 1971, 1986, 2000).

A liderança situacional é uma teoria de contingência. Incide sobre os subordinados e levanta a hipótese de que o sucesso da liderança será alcançado quando os líderes selecionarem o estilo de liderança certo e considerarem a prontidão dos subordinados. Prontidão é definida por Hersey e Blanchard (2000) como o grau em que as pessoas têm a capacidade e disposição para realizarem uma tarefa específica. Liderança situacional utiliza duas dimensões identificadas como comportamentos de realização de tarefa e de

relacionamento, mas dá um passo adiante, considerando cada um como alto ou baixo, e combinando-os em quatro comportamentos específicos de líderes: revelador, negociador, participativo e delegante. O componente final na teoria de Hersey e Blanchard é a definição de quatro estágios de prontidão do seguidor: R1 (incapaz e sem vontade / inseguro); R2 (incapaz e disposto); R3 (capaz e indisposto / apreensivo) e R4 (capaz e disposto). (HERSEY; BLANCHARD, 2000).

Apesar das críticas, Yukl (1989) faz referência ao valor da teoria de Hersey e Blanchard, no sentido de tratar cada subordinado de forma diferente, conforme a situação muda e de estar consciente de oportunidades para construir a confiança e as habilidades dos subordinados. Newman desenvolveu estudos envolvendo o conceito de “*emotional labor*” (trabalho emocional) como sendo um componente de relações dinâmicas entre pessoas (trabalhadores e cidadãos, ou de trabalhadores e trabalhadores) e destaca o “*emotional labor*” como um dos requisitos da liderança bem-sucedida. Segundo as conclusões dos estudos sobre “*emotional labor*” os líderes devem buscar ajustar seus estilos e aplicar suas competências de forma a contribuir para o comprometimento dos subordinados (NEWMAN; GUY; MASTRACCI, 2009).

De acordo com Castro e Benatuil (2007), a liderança transformacional apresentada por Bass (1985) descreve os efeitos que o líder produz em seus subordinados. Os líderes com características transformacionais provocam mudanças em seus subordinados, estando conscientes da importância e do valor que descrevem os resultados obtidos após a realização das tarefas atribuídas. Os líderes incentivam os subordinados a transcender seus interesses pessoais pelos objetivos da organização. Quando a liderança transformacional ocorre, é possível construir um ambiente de confiança e respeito entre os membros do grupo, que se tornam motivados para conseguir mais do que o que estava inicialmente previsto. É por isso que geralmente é escolhido por ser mais abrangente e eficaz do que o tipo transacional. No entanto, os líderes podem usar os dois tipos de liderança de acordo com diferentes situações.

O Questionário CELID - Questionário de Estilos de Liderança (CASTRO SOLANO; NADER; CASULLO, 2004) é um questionário de 34 itens que sintetiza a teoria da liderança transformacional / transacional de Bass (1985) e exige que os entrevistados leiam os comportamentos e atitudes listadas nele. A hipótese a ser verificada no estudo desenvolvido por Castro e Benatuil (2007), sugere que os jovens com perfis de liderança transformacional, combinada com aspectos transacionais são aqueles que têm um alto desempenho acadêmico e

militar. O estudo contou com 412 cadetes (n = 412) realizando graduação em uma instituição militar que pertence às forças armadas argentinas. As dimensões avaliadas no instrumento são: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e *Laissez Faire*.

A Liderança Transformacional possui quatro subdomínios: 1) carisma ou influência idealizada, que é o respeito ao líder que quer ser imitado e instila altos níveis de expectativa em seus subordinados, 2) inspiração, que é o grau em que o líder energiza os subordinados fornecendo uma visão de futuro, objetivos e finalidade; 3) estímulo intelectual, sendo as ações do líder relacionadas à estimulação intelectual para os subordinados resolverem problemas de forma criativa para novos desafios e obstáculos, 4) consideração individualizada, sendo o apoio fornecido para o seguidor, prestando atenção às suas necessidades de desenvolvimento pessoal. A liderança transacional possui dois subdomínios: 1) a recompensa de contingência é uma interação entre líder e seguidor guiada reciprocamente. O líder identifica as necessidades dos subordinados e estabelece um compromisso entre as necessidades do grupo e do indivíduo, recompensando ou punindo em termos de realização de objetivos; 2) Gestão por exceção: o líder intervém apenas quando tem que fazer correções ou alterações no comportamento dos subordinados. A dimensão *Laissez Faire* representa a ausência de qualquer tipo de transação. O líder evita a tomada de decisões, não é responsável e não usa a sua autoridade. Ele é considerado como sendo a direção mais ineficaz.

Três grupos distintos podem ser verificados nos resultados encontrados por Castro e Benatuil (2007): 1) os perfis de espectro mais completo estão relacionados principalmente ao alto nível acadêmico, alta inteligência prática e alto raciocínio abstrato; 2) os perfis de liderança predominantemente transacionais são, na sua maioria, relacionados ao baixo desempenho acadêmico, médio desempenho militar, baixa inteligência prática e raciocínio abstrato inferior e 3) Os estilos de liderança predominantemente transformacionais têm médio desempenho acadêmico e alto desempenho militar. Estudos futuros devem avaliar a relação entre estilos de liderança e bom desempenho de oficiais profissionais em situação real.

Solano (2009) pretendeu testar duas hipóteses em contextos civis e militares sobre a influência pessoal e coletivista sobre o estilo de liderança transformacional. A primeira hipótese é que na cultura organizacional transformacional, os valores pessoais e organizacionais, o que pode ser visto como coletivista, afeta o estilo de liderança transformacional. A segunda hipótese é a de que a cultura organizacional transacional, os valores pessoais e organizacionais que podem ser caracterizados como individualistas afetam

o estilo de liderança transacional. Os resultados do trabalho orientado por Solano (2009) mostraram que os líderes civis transformacionais são influenciados pela cultura, enquanto os líderes militares transformacionais são influenciados por valores pessoais e organizacionais. Finalmente, os líderes civis transacionais relatam ser influenciados pela cultura organizacional enquanto seus colegas militares relatam ser influenciados por valores organizacionais.

É importante mencionar a noção de valores, pois eles podem estar relacionados a diferentes estilos de liderança, eficácia e sistema de valor. No campo da liderança, é possível considerar a importância dos valores no contexto dos estudos desenvolvidos por Burns (1978), que afirmou que, quando você se refere à liderança também se refere a valores. Solano (2009) usou o acima mencionado *CELID Questionnaire* - Questionário de Estilos de Liderança (CASTRO SOLANO; NADER; CASULLO, 2004), mas também aplicou o *Portrait Values Questionnaire* (SCHWARTZ, 1987, 1992, 1994, 2000, 2001; CASTRO SOLANO; NADER, 2006) e o *Organizational Description Questionnaire*(ODQ) (BASS; AVOLIO, 1992; NADER; LUPANO PERUGINI; CASTRO SOLANO, 2006).

O *Portrait Values Questionnaire* (SCHWARTZ, 1987, 1992, 1994, 2000, 2001; CASTRO SOLANO; NADER, 2006) é uma escala para medir os valores humanos que consistem em 40 frases que descrevem certas atitudes ou formas de interagir com pessoas diferentes, por meio de uma ampla gama de tópicos (dinheiro, prazer, tradições, etc.), e isso pode ser avaliado em duas dimensões diferentes. A primeira contrasta a importância dos interesses pessoais para atingir metas coletivas (autotranscendência) com comportamentos contra aqueles que buscam priorizar seus próprios interesses (autopromoção). A segunda dimensão inclui comportamentos que se concentram em segurança e ordem (conservação), contra outros que valorizam a independência de ações e pensamentos (abertura às alterações). Interesses coletivistas (os valores que prevalecem em uma sociedade têm a ver com servir aos interesses de toda a comunidade) podem ser contrastados com os individualistas (aspectos relacionados ao desenvolvimento pessoal e ao sucesso).

O *Organizational Description Questionnaire* (ODQ) (BASS; AVOLIO, 1992; NADER; LUPANO; PERUGINI; CASTRO; SOLANO, 2006) foi concebido para avaliar o tipo de cultura organizacional, inspirado no Bass e Riggio (2006) e consiste de 28 itens (n = 28), que são respondidos como verdadeiro ou falso.

A abordagem de liderança baseada na troca Líder-Membro (Leader-Member Exchange -LMX) considera que o *role making* (GRAEN, 1976) é a dinâmica do processo que

cria estruturas sociais (WEICK, 1969), entre as pessoas em organizações hierárquicas. Na pesquisa desenvolvida por Scandura e Graen (1984), *role making* envolve trocas de líder - membros que têm sido observados como um padrão consistente caracterizado por transações líder-membros. Dependendo da troca de recursos posicionais de um líder, o membro compromete-se a um maior grau de envolvimento em função da unidade. A fonte de influência pode envolver resultados altamente valorizados, tanto para o superior como para o membro. O superior pode oferecer resultados de maior atitude de trabalho, influenciar tomada de decisão, comunicação aberta, e apoiar as ações, a confiança e a consideração dos membros (SCANDURA; GRAEN, 1984).

Scandura e Graen (1984) estudaram a eficácia de uma intervenção de liderança diádica, considerando a interação do LMX em duplas, em um contexto de treinamento de liderança que permitisse e incentivasse os supervisores a melhorarem as relações de troca diádicas com seus membros. Para tanto, foi utilizado um modelo normativo e comportamental de troca de díade. Neste estudo, três hipóteses foram consideradas:

Hipótese 1. Membros que tenham inicialmente LMX de baixa qualidade vão mostrar mais efeitos positivos sobre a satisfação no trabalho global devido à intervenção da liderança do que seus companheiros, inicialmente, de maior qualidade.

Hipótese 2. Membros que tenham inicialmente LMX de baixa qualidade vão mostrar mais efeitos positivos sobre a satisfação de supervisão devido à intervenção da liderança do que seus companheiros, inicialmente, de maior qualidade.

Hipótese 3. Membros que tenham inicialmente LMX de baixa qualidade vão ter efeitos mais positivos sobre a produtividade devido à intervenção da liderança do que seus companheiros, inicialmente, de maior qualidade. (SCANDURA; GRAEN, 1984, p.429)

Como resultado, os efeitos da intervenção de liderança foram perceptivos e indicaram que os funcionários que têm trocas iniciais de má qualidade foram mais afetados pela intervenção, aumentando a produtividade e a satisfação em resposta à melhoria da LMX. A escala utilizada por SCANDURA; GRAEN (1984) utilizada para avaliar a troca Líder-Membro foi traduzida para o Português e aplicada em organizações militares brasileiras.

Cogliser, Schriesheim, Scandura e Gardner (2009) utilizaram uma amostra de 285 pares combinados de funcionários (N = 285) e supervisores, exploraram até que ponto a congruência de avaliação de qualidade LMX de líder e seguidor estava relacionada com o desempenho e atitudes no trabalho do seguidor. Os pesquisadores observaram que relações de LMX equilibradas/ baixas (altas) estavam associadas com níveis relativamente baixos (altos) de desempenho no trabalho do seguidor, comprometimento organizacional e satisfação no

trabalho, enquanto as combinações incongruentes geralmente renderam níveis intermediários de resultados dos seguidores.

Convém complementar por oportuno, alguns aspectos que se referem sobre a teoria da interação líder-membro baseada na abordagem proposta por SCANDURA; GRAEN (1984). Há que se considerar que existe uma prevalência das relações entre o par supervisor/subordinado do que nas relações entre subordinados.

Os estudos realizados em torno da teoria da interação líder-membro destacaram a existência de dois principais grupos envolvendo o relacionamento entre supervisores e subordinados. O primeiro grupo envolveria os subordinados que fariam parte do grupo de pessoas influentes, de confiança e que receberiam um tratamento participativo e de consideração por parte do supervisor (*in-group*). O segundo grupo envolveria os subordinados que seriam tratados com um estilo mais diretivo e com pouca oportunidade de participação (*out-group*). Algumas das contribuições do estudo da teoria da interação líder-membro se referem ao destaque dado à relevância das relações entre supervisores e subordinados, a verificação de que os supervisores não agem da mesma forma com todos os subordinados e ao fato de que o tratamento diferencial dos subordinados pode ser prejudicial nas organizações.

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) realizaram um estudo nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro (Brasil). Seu principal objetivo foi investigar temas, questões e desafios que surgem a partir de posições-chave de liderança, no setor público de ambos os governos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. A pesquisa empregou o software NVivo 8 para analisar os dados qualitativos recolhidos, e concluiu ser possível agrupar os principais problemas e desafios identificados de acordo com as relações entre a administração pública e a nova liderança. O estudo também permitiu a identificação de uma lista de atributos de competência necessária para ser gerente e líder no setor público. A estrutura da pesquisa conduzida por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) foi considerada como uma referência para o tratamento dos dados qualitativos coletados por meio de entrevistas planejadas e aplicadas junto aos integrantes da MINUSTAH.

1.2 Comprometimento organizacional

O trabalho realizado por Mowday, Porter e Steers (1979) procurou desenvolver e validar uma escala de comprometimento que poderia ser usada como uma ferramenta para medir o comprometimento do trabalhador nas organizações. A ferramenta desenvolvida por Porter e associados, conhecidos como *Organization Commitment Questionnaire* (OCQ) contou com um estudo envolvendo 2.563 funcionários (N = 2.563) em nove organizações diferentes (n = 9), cujos resultados foram considerados satisfatórios em termos de confiabilidade de ferramenta em consistência interna. Os níveis de validade preditiva, validade convergente e validade discriminante foram considerados aceitáveis. Neste contexto, o comprometimento afetivo representaria um estado em que o indivíduo se identificaria com os objetivos e valores de uma determinada organização, evidenciando, assim, a intenção das pessoas em permanecer ligadas à organização, de modo a facilitar a obtenção de seus objetivos. Para os fins a que a ferramenta foi desenvolvida, o comprometimento foi definido como as forças de identificação de um indivíduo com uma determinada organização, o que poderia ser caracterizado, pelo menos, por três fatores: 1) uma forte crença em aceitar os objetivos e valores da organização; 2) uma inclinação para exercer um esforço considerável em nome da organização, e 3) um forte desejo de permanecer na organização como membro (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979, p. 226).

Meyer, Irvin e Allen (1998) testaram a hipótese de que a influência das experiências precoces no trabalho de comprometimento organizacional seria moderada pelo valor atribuído a essas experiências dos funcionários. Os valores atribuídos ao trabalho foram medidos em dois grupos de universitários antes de entrarem na organização, na qual foram levadas em consideração as medidas de experiência de trabalho, de acordo com as três dimensões de comprometimento (afetivas, normativas e instrumentais, de acordo com Allen e Meyer, 1991), além de outros tipos de medição após a entrada na organização. A análise de regressão mostrou que os valores e experiências pessoais interagem na predição do comprometimento afetivo e no compromisso normativo, mas a natureza da interação é diversa para diferentes combinações de valores / experiências de trabalho. A pesquisa fez avanços em relação aos métodos aplicados, na medida em que recorreu a um conjunto de procedimentos alternativos que permitiu uma avaliação mais clara da influência conjunta de valores de trabalho (pessoa)

e experiências de trabalho sobre o comprometimento. Os resultados fundamentaram a hipótese de que haveria maior comprometimento afetivo entre aqueles que tiveram experiências de trabalho iniciais positivas, e também evidenciam os efeitos da interação entre o valor versus experiência. Valores e experiências de trabalho interagem, influenciando o comprometimento dos colaboradores com a organização.

Bastos (2004) destaca que vários estudos foram desenvolvidos a fim de esclarecer as razões pelas quais laços são criados pelos empregados com a organização em que trabalham contribuindo dessa forma para o Comprometimento Organizacional.

A pesquisa realizada por Mascon, Bastos e Souza (2012) investigou o ponto de vista de que os gerentes sustentam características de um trabalhador que está comprometido com a organização e explorou a importância de tratar as dimensões afetivas e instrumentais como integrando o mesmo construto, conforme proposto por Meyer e Allen (1991). Apoiados na abordagem teórica de comprometimento organizacional, bem como no conceito esquemático cognitivo, os autores caracterizaram os elementos que compõem o conceito de trabalhador comprometido a partir de um grupo de gestores, além de explorar o peso dos elementos afetivos e instrumentais que integram este esquema. Os resultados da pesquisa indicaram que o conceito de comprometimento está relacionado com a sua base afetiva, que a base instrumental do comprometimento pode ser considerada como a antítese do comprometimento e sugeriram que o esforço extra e a contribuição adicional poderiam ser considerados como características relevantes para que um trabalhador pudesse ser descrito como comprometido no universo dos gestores entrevistados. A pesquisa adotou uma análise qualitativa, por meio de análise de conteúdo de dados. Os autores reconhecem como lacunas de pesquisa os estudos que investigam o conceito de comprometimento à luz das estruturas cognitivas, e também apontam para a necessidade de ampliar o conhecimento sobre o tema através de estudos qualitativos do ponto de vista dos gerentes brasileiros (MASCON *et al.*, 2012).

1.3 Trabalho em equipe

Quando se trata de trabalho em equipe, foram destacadas abordagens teóricas que suportam a caracterização de grupos de trabalho, bem como a Troca Equipe-Membro - TMX (SEERS, 1989).

O construto da qualidade da troca de equipe membro (TMX) foi proposto como uma forma de avaliar a reciprocidade entre um membro e o grupo. Deve medir a percepção do membro na sua disposição em ajudar outros membros, compartilhar ideias e comentários e, por sua vez, definir o quão prontamente as informações, assistência e reconhecimento são recebidos por outros membros. A qualidade da relação de troca de equipe membro indica a eficácia da relação de trabalho do membro com o grupo. A troca de equipe-membro também estaria relacionada à troca do construto líder-membro LMX, desenvolvido por Graen e seus associados (GRAEN; CASHMAN, 1975; GRAEN; CASHMAN; GINSBURGH; SCHIEMANN, 1977). Os dois construtos são semelhantes na medida em que podem ser avaliados pedindo ao ocupante de um papel central para descrever a qualidade recíproca de uma relação de troca de papéis (SEERS, 1989).

Zaccaro, Rittman e Marcas (2001) focam na dinâmica de equipe-líder do contexto da liderança funcional, segundo a qual a principal tarefa do líder é fazer ou mandar fazer quaisquer funções que não sejam tratadas de acordo com as necessidades da equipe. De acordo com as conclusões alcançadas, verifica-se que as relações entre os membros de uma equipe envolvem a influência recíproca e que, tanto os processos de liderança quanto os que envolvem a equipe, se influenciam mutuamente. A abordagem de liderança funcional foi estruturada em torno de quatro dimensões ligadas aos líderes e treze dimensões ligadas aos subordinados, sendo que essas dimensões se relacionam à eficácia da equipe e a uma variedade de processos que a envolvem. As dimensões do líder consistem: da busca e estruturação de informações, do uso da informação na resolução de problemas, do gerenciamento de recursos humanos e da gestão de recursos materiais. As dimensões relacionadas aos subordinados são: 1) a aquisição de informação; 2) organização e avaliação das informações; 3) feedback e controle; 4) identificação das necessidades e exigências; 5) Planejamento e coordenação; 6) comunicação da informação; 7) obtenção e alocação de recursos humanos; 8) desenvolvimento de recursos humanos; 9) motivação dos recursos humanos; 10) utilização e monitoramento de recursos humanos; 11) obtenção e alocação de recursos materiais; 12) manutenção de recursos materiais e 13) utilização de monitoramento de recursos materiais.

Ford e Videntes (2006) perceberam um interesse crescente dentro do grupo e adotaram um modelo de estudo que sugere que o acordo do grupo sobre o meio ambiente é previsto pela qualidade das relações de troca, especificamente troca de equipe-membro (TMX), troca de

líder-membro (LMX), interação social e interdependência no trabalho. Os resultados sugerem que uma relação médio-alta entre o LMX e o TMX são preditivos do acordo dentro do grupo. Os resultados também apoiam a noção de que a diferenciação em relacionamentos TMX dentro de uma equipe é deletéria para o acordo dentro do grupo sobre o meio ambiente.

Tse, Dasborough e Ashkanasy (2008) procuraram avançar a pesquisa sobre relações de troca interpessoais entre supervisores, subordinados e colegas de trabalho, integrando o intercâmbio social, amizade no local de trabalho e a investigação de clima para desenvolver um modelo multi-nível. Os pesquisadores testaram o modelo utilizando a modelagem linear hierárquica (HLM), com dados obtidos a partir de uma amostra de 215 díades de gerente-empregado que trabalham em 36 equipes. No nível individual, a troca líder-membro (LMX) foi considerada como relacionada à amizade no trabalho. A amizade no ambiente de trabalho foi positivamente relacionada às trocas dentro das equipes (TMX) e mediou a relação LMX-TMX. Ao nível da equipe, os resultados HLM indicaram que a relação entre LMX e amizade no local de trabalho foi moderada pelo clima afetivo. Estes resultados sugerem que as relações LMX de alta qualidade são associados com o aumento da amizade entre trabalhadores, especialmente quando o ambiente afetivo é forte.

1.4. Relações e suposições

Após a introdução dos temas relacionados à liderança, ao comprometimento organizacional e ao trabalho em equipe, na presente seção serão apresentadas algumas considerações sobre as eventuais relações entre os construtos de interesse, sendo ainda digno de nota considerar aspectos ligados à cultura organizacional os quais podem contribuir para a orientação teórica da presente tese bem como para o levantamento de suposições acerca da investigação de eventuais relações entre os construtos de interesse da tese de doutorado.

1.4.1 Liderança e Comprometimento Organizacional

De acordo com Graen e Uhl-Bien (1995) o desenvolvimento de LMX é baseado nas características da relação de trabalho, que se referem especificamente à avaliação de cada um

dos indivíduos em termos de suas capacidades e comportamentos profissionais. O LMX, porém, visa integrar e colaborar com o ambiente de trabalho e não pode ser visto como simples relação de amizade. O LMX pode ser inserido nas relações profissionais que levam em consideração os aspectos transacionais e de transformação de liderança. Em termos de Liderança Transacional é possível observar na LMX diversas contingências de comportamento e compensação recíproca. Por outro lado, alguns aspectos relacionados com a Liderança Transformacional podem ser notados em LMX quando for possível para os gerentes atuarem de forma eficaz em termos de seus papéis formais bem como utilizarem todas as contingências no sentido de promoverem um comprometimento de longo prazo entre os subordinados e a organização. (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Pode-se notar que a Teoria LMX pode abranger tanto aspectos transacionais quanto transformacionais da liderança.

Graen e Uhl-Bien (1995) teorizaram que o LMX seria integrado por três dimensões: respeito mútuo, confiança mútua e obrigação. Esses pesquisadores consideraram que a troca não se estabeleceria sem: [...] “(1) o respeito mútuo para com as capacidades do outro, (2) a antecipação de aprofundar a confiança recíproca com o outro, e (3) a expectativa de que a obrigação de interagir vai crescer ao longo do tempo como trocas sociais orientadas para a carreira, florescendo em uma parceria”. (GRAEN; UHL-BIEN, 1995, p.237).

Na análise de conteúdo dos dados coletados dentro da amostra de militares brasileiros que responderam ao segundo estudo exploratório preliminar, verificou-se a relevância e a pertinência das três dimensões mencionadas, ligadas ao respeito, à confiança e à obrigação, no contexto da liderança, o que se permite inferir a possibilidade de se investigar as dimensões do LMX em uma população de militares brasileiros.

Nas palavras de Graen e Uhl-Bien (1995), seu artigo contempla os seguintes argumentos sobre a LMX:

(1) apresenta abordagens de taxonomia de liderança baseadas em uma perspectiva de vários domínios multi-nível para promover uma abordagem mais abrangente para o estudo de liderança e fornece um novo sistema de classificação, que é sensível às teorias de liderança não tradicionais, (2) adota uma perspectiva de níveis para identificar os estágios de desenvolvimento da teoria de troca de Líder-Membro e um resumo da literatura LMX dentro destes estágios, (3) descreve o desenvolvimento de LMX a partir do modelo “dentro / fora do grupo” para um modelo mais prescritivo e praticamente útil, (4) esclarece questões de medição e dimensionalidade do LMX, bem como onde esta se insere dentro das abordagens da Liderança Transacional e da Transformacional e (5), provê orientações para futuras pesquisas em LMX e liderança. (GRAEN; UHL-BIEN 1995).

Podemos observar claramente que o LMX se encaixa nas abordagens de liderança transacional e transformacional e que, relativamente ao nível de liderança transformacional, o comprometimento organizacional consiste em um de seus resultados esperados.

Hiller, DeChurch, Murase e Doty (2011) apontaram que as teorias de liderança transformacional, LMX e a liderança comportamental sugerem que a liderança afeta a maneira como as pessoas se veem e se relacionam com a organização, com o líder, bem como as outras pessoas dentro da organização (BASS; AVOLIO, 1994; GRAEN; UHL-BIEN, 1995), sendo que alguns aspectos podem ser destacados como dignos de observação dentro do processo de liderança: a satisfação, o comprometimento, o cinismo, a autoestima e a identificação. Neste contexto, verifica-se a expectativa social segundo a qual o comprometimento pode ser motivado por meio do exercício da liderança.

A qualidade das relações de troca entre líder e subordinados pode se constituir em campo de interesse dentro do campo da administração na medida em que, tanto as atividades profissionais quanto as relações de trabalho, podem contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

O estudo de Truckenbrodt (2000) sugeriu que a qualidade das relações de troca afeta o comprometimento dos subordinados e apresentou algumas recomendações que são oferecidas para aplicações práticas tais quais: 1) os gestores de recursos humanos e especialistas em desenvolvimento devem realizar treinamento de liderança para todos os seus empregados, 2) a interação do grupo é uma área de prática e as relações de troca de alta qualidade devem ser encorajadas, 3) a construção de uma cultura corporativa na qual a comunicação bidirecional aberta ocorre em todos os níveis é altamente incentivada, 4) os supervisores têm a responsabilidade de enfatizar para os seus subordinados a importância de sua relação e contribuição para o sucesso da organização, 5) os supervisores são agentes de mudança e agem como modelos e influências positivas sobre seus subordinados e 6) os supervisores devem incentivar ativamente seus subordinados para fornecerem *feedback* e vice-versa.

Em termos da LMX e do trabalho em equipe, Hooper e Martin (2008) perceberam que era hora de ir além de investigar díades de líder-membros isoladamente do contexto social, e começar a considerar o papel da LMX em estruturas de liderança, tais como equipes e organizações. Eles consideraram que atualmente sabemos muito pouco sobre como a diferenciação LMX dentro de equipes afeta reações de funcionários além dos efeitos de investigação da qualidade do LMX pessoal e decidiu estudar os efeitos da diferenciação

LMX. A diferenciação LMX foi conceituada como a quantidade de variabilidade nas relações LMX percebida pelos membros da equipe. Os autores se voltaram especificamente para os efeitos de percepção do indivíduo sobre a variabilidade LMX dentro de sua equipe acerca do seu nível pessoal de satisfação e de bem-estar no trabalho. Pode-se notar como fator limitador o fato de que a pesquisa analisa a percepção de variabilidade LMX e os conflitos da equipe, com análises que se mantêm no nível individual de percepção.

Duas contribuições para a liderança puderam ser observadas em consequência de Hooper e Martin (2008). A primeira indica que sua pesquisa fornece evidências consistentes de que a variabilidade percebida do LMX tem efeitos negativos sobre as reações dos funcionários e as percepções sobre relações intraequipe, além do impacto da qualidade do LMX pessoal. A segunda contribuição é que as conclusões implicam que os líderes podem precisar ter cautela ao promover relações de qualidade diferenciadas entre os diferentes membros da equipe. Embora o interesse pela pesquisa envolva a satisfação e o bem-estar no trabalho, pode ser frutífero analisar as relações entre a percepção do indivíduo sobre a variabilidade LMX e o comprometimento dos funcionários.

Desta forma, a pesquisa de campo a ser realizada, pode representar a possibilidade de se investigar eventuais relações que podem ser estabelecidas entre a variabilidade LMX e o comprometimento dos participantes da pesquisa, especialmente no que se refere à diferenciação entre percepções de líderes e liderados.

Considera-se, ainda, como socialmente relevante, a relação entre os membros da equipe de trabalho com os resultados organizacionais desejados, tanto em termos de desempenho profissional como em termos de satisfação e qualidade de vida no trabalho. A compreensão das relações sociais no trabalho pode contar com o embasamento teórico desenvolvido pelos estudos moldados em torno da identidade relacional, uma vez que este conceito se refere à medida pela qual as pessoas se definem em termos de conexões diádicas com pessoas específicas (ANDERSEN *et al.*, 2002).

Chang e Johnson (2010) propuseram que: 1) o seguidor LMX está positivamente relacionado com o desempenho da tarefa e com o comportamento de cidadania organizacional, 2) os líderes com identidades relacionais fortes buscarão ativamente proteger e melhorar as relações que têm com seus subordinados, e 3) a identidade relacional do líder tem um efeito moderador negativo sobre as relações do seguidor LMX que possua

desempenho da tarefa e comportamento de cidadania organizacional, já que as relações são mais fracas quando a identidade relacional é forte.

O impacto da identidade relacional do líder no desempenho de trabalho do seguidor tem sido estudado na literatura científica por Chang e Johnson (2010) os quais examinaram o efeito direto da identidade relacional do líder sobre as percepções do acerca das trocas de líder-membro (LMX) e seu efeito moderador sobre as relações entre LMX e desempenho no trabalho. Estes pesquisadores previram que a identidade relacional do líder está relacionada aos relatos do seguidor sobre a qualidade LMX e que isso modera as relações entre a qualidade LMX e o desempenho no trabalho. Os resultados deram suporte às hipóteses de que a identidade do líder relacional modera relações entre o LMX e o desempenho dos subordinados e uma das implicações práticas de suas descobertas é que as organizações se beneficiariam por ter funcionários com identidades relacionais fortes, incluindo aqueles em funções de supervisão. Este conhecimento pode ser testado e aplicado em unidades militares, especialmente porque, neste contexto, existem diferentes níveis de identidade de supervisor (ou seja, coletivo, relacional, e individual), que poderiam trazer efeitos sobre as atitudes e, conseqüentemente, sobre o comprometimento do seguidor em unidades militares.

A ausência de outras variáveis tais como a afetividade de líderes e subordinados, a competência do seguidor e a interdependência de tarefa foram percebidas como uma das limitações dos estudos desenvolvidos por Chang e Johnson (2010). A análise das limitações do estudo de Chang e Johnson (2010) sinaliza que as variáveis ligadas à afetividade entre líderes e subordinados, a competência do seguidor e a interdependência de tarefas devem ser consideradas como aspectos a serem investigados na fase de planejamento e construção dos instrumentos de coleta de dados a serem desenvolvidos, aplicados e, posteriormente, tratados tanto qualitativa quanto quantitativamente.

Markham, Yammarino, Murry e Palanski (2010) também apontaram que a qualidade da relação de troca entre um líder e um membro está associada a uma série de resultados importantes, como o comprometimento e menor intenção de abandono do trabalho. Sua pesquisa alarga o trabalho em duplas superior-subordinado e revela ligações significativas entre o LMX, os valores e o desempenho. Os autores concluíram que a relação LMX-desempenho opera principalmente no nível de análise entre díades, independentemente dos efeitos de grupo, e que mostraram que o acordo diático superior-subordinado é significativo para a relação LMX-desempenho. Seria interessante investigar o número de relações

insatisfeitas entre superior e subordinado e se as práticas organizacionais são consistentes com os desejos dos funcionários. Neste ponto pode ser promissor verificar se a qualidade da relação de troca entre um líder e um membro e de que maneira um acordo diático superior-subordinado poderia interferir no comprometimento individual do seguidor.

Neste ponto será interessante pensar sobre a influência negativa que alguns superiores podem ter sobre seus subordinados. Einarsen (2007, p. 208) fez uma abordagem que especifica três tipos de comportamentos de liderança destrutivos que surgem no esquema de tabulação cruzada: (1) liderança tirânica, (2) liderança sem diretrizes, e (3) liderança de apoio desleal. Esses mesmos autores propuseram a seguinte definição para a liderança destrutiva:

[...]Os comportamentos sistemáticos e repetidos por um líder, supervisor ou gerente que viole o interesse legítimo da organização, minando e / ou sabotando os objetivos da organização, tarefas, recursos e eficácia e / ou a motivação, bem-estar ou satisfação no trabalho de subordinados. [...] (EINARSEN *et al.* 2007)

Larsson, Brandebo e Nilsson (2012) desenvolveram um instrumento psicometricamente curto e fácil de usar, projetado para medir comportamentos de liderança destrutiva em um contexto militar. De acordo com esses pesquisadores, usaram um modelo hierárquico protegido com um fator geral que poderia destacar os seguintes fatores específicos: arrogância, injustiça, ameaças, punições, superdemandas, egocentrismo, falsidade, passividade, covardia, incerteza, obscurantismo e confusão. As conclusões do estudo de Larsson, Brandebo e Nilsson (2012) indicaram que maior uso de formas ativas foi relatado por subordinados de comandantes militares mais jovens e maior uso de formas passivas foi relatado por subordinados de gestores militares mais velhos. Embora o objetivo desse artigo não seja de se concentrar em comportamentos de liderança destrutivos, é interessante refletir sobre comportamentos que possam negar o nível de intercâmbio social entre líderes e subordinados, especialmente aqueles comportamentos que podem diminuir o comprometimento em nível de equipe.

Le Blanc e González-Romá (2012) desenvolveram um estudo em nível de equipe que investiga as relações entre a diferenciação-LMX dentro da equipe e os resultados em nível de equipe, ou seja, o desempenho da equipe e o comprometimento afetivo da equipe. O primeiro resultado, o desempenho da equipe, foi considerado como critério fundamental para a eficácia da liderança. O segundo resultado é o comprometimento organizacional afetivo. O comprometimento afetivo da equipe pode ser definido como o apego emocional do indivíduo

para a identificação e o envolvimento na equipe. Segundo os autores citados, o comprometimento afetivo desempenha papel no nível da equipe, porque o funcionamento da equipe exige uma dose de ação coordenada que é facilitada quando os membros da equipe compartilham um alto nível de apego afetivo e envolvimento. Como sugere Le Blanc e González-Romá (2012), é considerada fecunda a pesquisa em teoria LMX. Para as unidades militares no Brasil poderia ser interessante prestar atenção para o papel da qualidade do LMX sobre os resultados dos membros da equipe. Portanto, seria interessante não só empregar métodos quantitativos, mas também entrevistas, a fim de entender melhor a relação entre LMX e comprometimento organizacional.

Kim, O'Neill e Cho (2010) observaram que os pesquisadores tradicionais de LMX têm associado maior qualidade de LMX com maior satisfação no trabalho, maior desempenho do funcionário e menor intenção de rotatividade em organizações (GRAEN; UHL-BIEN, 1995), por outro lado, a baixa qualidade de relacionamentos LMX têm sido relacionadas a resultados disfuncionais (por exemplo, redução de comportamento de cidadania) que podem representar enormes custos para as organizações. Kim O'Neill e Cho (2010) entenderam que as relações LMX de baixa qualidade precisam ser estudadas e desenvolveram um modelo que considera LMX, inveja entre empregados e comportamentos de cidadania organizacional (OCB). De acordo com Kim, O'Neill e Cho (2010, p.532), a inveja pode ocorrer “quando se descobre que ele ou ela não tem uma relação próxima ou benéfica com o próprio superior, e deseja ter essa relação com seu/sua superior”. É interessante notar que a inveja poderia emergir de LMX de baixa qualidade e que os sistemas, controles e/ou políticas devem ser cuidadosamente concebidos a partir da perspectiva dos empregados de LMX de baixa qualidade.

Uma aplicação à gestão de recursos humanos, incluindo em contextos militares, seria a busca do estabelecimento de sistemas justos, claros e objetivos na atribuição de postos de trabalho, deveres e responsabilidades, o que poderia reduzir os efeitos negativos do tratamento diferenciado entre subordinados, bem como da existência de sentimentos tal qual a inveja verificada em empregados envolvidos em LMX de baixa qualidade. Apesar de descobertas empíricas e implicações gerenciais práticas do estudo de Kim, O'Neill e Cho (2010), uma das limitações deste estudo foi a dificuldade de serem estabelecidas relações de causalidade bem claras entre as variáveis estudadas.

Harris, Harris e Brouer (2009) investigaram a interação positiva entre a troca líder-membro (LMX), a qualidade e os resultados positivos na previsão de intenções de volume de

trabalho e satisfação no trabalho (GERSTNER; DAY, 1997). Além disso, eles empregaram uma medida multidimensional relativa, não examinada de LMX, que poderia, então, ajudar a generalizar os resultados relacionados à LMX. Essas hipóteses foram investigadas em uma amostra de 239 trabalhadores e indicaram apoio ao papel moderador de habilidade política subordinada, que é a capacidade de compreender as interações no local de trabalho e usar esse conhecimento para ajudar a influenciar o ambiente de trabalho circundante. De acordo com a teoria LMX de Harris, Harris e Brouer (2009), as trocas ocorrem entre supervisores e subordinados e, dessas trocas, os supervisores e subordinados formam relacionamentos de qualidade variável ao longo do processo de execução de seu papel (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Dienesch e Liden (1986) mostraram que os supervisores usam critérios como desempenho e simpatia, a fim de decidir quais os subordinados irão preencher papéis organizacionais mais importantes. Os subordinados que são selecionados para os papéis mais importantes estabelecem relações LMX de alta qualidade. Alguns exemplos de resultados de alta qualidade incluem o aumento da comunicação, recompensas formais e informais, amplo acesso aos supervisores, enquanto os subordinados em trocas LMX de baixa qualidade com seus supervisores refletem os baixos níveis de apoio emocional, confiança, prestação de favor, e poucos, se houver algum, benefícios fora do contrato de emprego formal.

Henderson, Liden, Glibkowski e Chaudhry (2009) examinaram os antecedentes e os resultados de diferenciação da troca de líder-membro (LMX), ou a variabilidade nos padrões de LMX dentro dos grupos de trabalho. Características e comportamentos de líderes e subordinados, contexto de grupo e variáveis do contexto organizacional no nível individual são apresentados como antecedentes. Por outro lado, os resultados de diferenciação LMX foram estudados em nível individual, grupal e organizacional. Henderson, Liden, Glibkowski e Chaudhry (2009) apresentaram uma revisão da literatura pertinente à diferenciação entre os níveis organizacionais em padrões LMX e mostraram como impactos de diferenciação LMX: a capacidade de um líder para facilitar a coordenação e a criação de valor entre os níveis teóricos e hierárquicos. Especificamente para a relação entre LMX e comprometimento, a hipótese P13 a de Henderson, Liden, Glibkowski e Chaudhry (2009) apresenta uma questão importante quando propõe que:

[...]as percepções de justiça dos subordinados - LMX interagem com percepções em nível individual da qualidade LMX para explicar o comprometimento com o

subordinado com seus líderes e organizações. Quando as percepções de justiça são altas, a relação entre a qualidade da LMX e compromisso é mais fortemente positiva[...]

Harris, Wheeler e Kacmar (2009) examinaram o impacto moderador de capacitação sobre as relações entre a qualidade de troca de líder-membro (LMX) e a qualidade e os resultados de auto-avaliados de satisfação no trabalho e intenções de mudança, bem como os resultados avaliados pelo supervisor sobre desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados do estudo de Harris, Wheeler e Kacmar (2009) evidenciaram que, em geral, dar poder modera as relações entre LMX e os resultados do trabalho. Estes autores sugeriram que as relações estabelecidas entre LMX e as consequências da satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho são mais fortes quando a concessão de poder é menor. Uma das implicações do estudo de Harris, Wheeler e Kacmar (2009) neste referencial teórico é chamar a atenção para as situações quando o LMX tem impacto maior ou menor sobre o comprometimento organizacional.

Leow e Khong (2009) examinaram a relação e testaram os efeitos de interação de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) e as dimensões da LMX (respeito mútuo, confiança e obrigação) sobre comprometimento organizacional.

Considerando-se o tema de pesquisa e com base nos estudos acima, as seguintes proposições podem ser apresentadas:

Proposição 1 – Existe uma relação entre LMX (troca líder-membro) e a dimensão afetiva do comprometimento organizacional.

Proposição 2 - Existe uma relação entre LMX (troca líder-membro) e a dimensão normativa do comprometimento organizacional.

Proposição 3 - Existe uma relação entre LMX (troca líder-membro) e a dimensão instrumental do comprometimento organizacional.

Na próxima seção vamos discutir a relação entre liderança e trabalho em equipe.

1.4.2 Liderança e Trabalho em Equipe

Verifica-se na busca pela manutenção das organizações o interesse pela obtenção de resultados, sejam eles políticos, sociais ou econômicos. Na medida em que os processos de trabalho da organização são conduzidos por pessoas, pode-se concluir que as estratégias de

ação que facilitam ou alavancam esses processos podem constituir-se em ferramentas úteis para a melhoria do desempenho do pessoal bem como para o alcance de melhores resultados organizacionais.

De acordo com Seers (1989), as atitudes e os comportamentos são aspectos relevantes para a obtenção de resultados organizacionais. Essa ideia pode ser útil tanto no estudo de grupos sociais quanto de organizações militares as quais se caracterizam por ter estruturas organizadas em torno de funções específicas. Estudos foram conduzidos com a finalidade de investigar as relações específicas entre a liderança e o trabalho em equipe, o que passamos a abordar a seguir.

Hackman (1980) ocupou-se da reconfiguração do trabalho, atividades que envolvem a alteração de trabalhos específicos (ou sistemas de postos de trabalho), com a intenção de melhorar a produtividade e a qualidade das experiências de trabalho dos funcionários. Nesta pesquisa, as teorias de reconfiguração de trabalho foram discutidas e enfatizaram a concepção de trabalho voltado para os indivíduos em oposição às equipes (ou seja, a teoria da motivação -higiene estaria essencialmente focada no indivíduo, enquanto que a teoria dos sistemas sócio-técnicos estaria focada principalmente no trabalho em equipe). O autor assumiu que um projeto individual é mais apropriado (e seria mais eficaz) em algumas circunstâncias organizacionais, e um projeto de equipe seria mais adequado em outras circunstâncias dependendo do contexto organizacional estudado.

A metodologia de pesquisa escolhida na tese pode contribuir para a compreensão de como se desenvolvem estratégias de ação voltadas para o indivíduo bem como para a equipe diante de circunstâncias específicas. Estima-se que a adoção de entrevistas individuais e de grupos focais podem ser úteis na coleta de informações sobre a liderança e o trabalho em equipes da Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

O estudo de Hackman e Oldhan (1980) focou em como os sistemas organizacionais, sistema tecnológico, sistema de pessoal e sistema de controle na organização podem restringir a implantação de mudanças substanciais e significativas no próprio trabalho. Eles exploraram como diversas práticas organizacionais, de treinamento, de desenvolvimento de carreira, de remuneração e de supervisão podem reduzir a probabilidade de que os efeitos da reformulação de trabalho persistam em uma organização.

Analisando as unidades militares que são empregados em circunstâncias reais de guerra ou de conflito, poderia ser uma grande oportunidade de redesenhar as práticas de

formação e práticas de supervisão especial. Neste ponto, poderiam ser questionadas as diferenças entre o comportamento de líderes e subordinados em termos dos fatores que podem comprometer a implantação e a persistência de reconfiguração de trabalho em contextos organizacionais.

Seers (1989) investigou a construção de qualidade de troca de equipe-membro TMX e estudou a percepção do indivíduo em sua relação de troca com o grupo de pares como um todo. Este estudo considera que a relação de troca é definida como um membro que interage com os membros interdependentes de papel definido no contexto de um grupo de trabalho em curso (KATZ e KAHN, 1978). Cabe destacar, por oportuno, que os papéis de membros se redefinem em relação ao grupo e seus outros membros através do reforço das ações recíprocas (JACOBS, 1970).

Dose (1999) concentrou-se nos valores e nas relações entre a similaridade de valores e a qualidade de troca dos relacionamentos sociais. A premissa de seu estudo é que a similaridade dos valores estaria positivamente relacionada aos relacionamentos de alta qualidade. O modelo avança para a hipótese de que certos tipos de valores demonstrariam uma relação mais forte a este respeito do que outros que foram testados utilizando equipes e supervisores em um ambiente de trabalho. A pesquisa mediu três tipos de valores de trabalho (preferências do ambiente de trabalho, valores éticos e ética de trabalho), a qualidade do relacionamento, a troca de similaridade percebida e os itens demográficos. A qualidade do relacionamento de troca foi avaliada pela escala LMX de sete itens (SCANDURA; GRAEN, 1984; GRAEN; UHL - BIEN, 1995) e a TMX foi medida por uma série de perguntas adaptadas de Seers (1989). Dose (1999) analisou a relação de similaridade percebida de ética e preferências do ambiente de trabalho em relações à troca líder - membros e à importância dos valores reais e percebidos para a troca dentro da equipe. O estudo demonstrou a importância de se considerar os valores de trabalho como uma variável potencial em termos de eficácia de processos de grupo, especialmente as relações de troca.

De acordo com Zaccaro, Rittman e Marcas (2001), o desempenho da equipe eficaz deriva de algumas características fundamentais: 1) os membros da equipe precisam integrar com êxito as suas ações individuais a fim de envolver o desempenho de funções específicas e únicas para contribuir para o sucesso coletivo; 2) as equipes estão sendo cada vez mais necessárias para trabalhar em ambientes complexos e dinâmicos e 3) liderança de equipe. Zaccaro, Rittman e Marcas (2001) apresentaram um quadro conceitual que lida com os efeitos

de liderança sobre o desempenho da equipe em quatro conjuntos de processos de equipe: cognitivas, motivacionais, afetivas e coordenativas. Além disso, eles defendem a ideia de que uma série de características ambientais, organizacionais e da equipe modera a magnitude desses efeitos. A função de orientar os subordinados propostas por Zaccaro, Rittman e Marcas (2001) reflete a identificação das contribuições dos membros, com demandas de tarefas e troca de recursos de informação entre os membros da equipe. Esta função específica chama a atenção para a importância da qualidade de troca, tanto em troca líder-membro como em trocas de equipes-membros, a fim de contribuir para uma compreensão compartilhada de recursos, estratégias e táticas da equipe.

Ford e Seers (2006) propuseram um modelo que sugere que o acordo do grupo sobre o meio ambiente seja previsto pela qualidade das relações de troca, especificamente troca de equipe membro (TMX), troca de líder - membro (LMX), interação social e trabalho interdependente. Os resultados sugerem que LMX de alta qualidade e relações médias TMX são preditivas do acordo do grupo sobre algumas medidas do ambiente e que a noção de diferenciação nas relações TMX dentro de uma equipe é prejudicial ao acordo do grupo. Ford e Seers (2006) lidam com o conceito de organização baseada em equipes como uma maneira de projetar o trabalho e aproveitar a capacidade das pessoas para trabalhar de forma colaborativa, diferente da tradição hierárquica que pressupõe que os líderes formais forneçam orientação e coordenação. Observa-se neste ponto uma possibilidade de discussão das singularidades que envolvem grupos de militares nos quais se observa forte estrutura hierárquica. Cabe ressaltar que deverá ser considerada e analisada a atuação de equipes de militares em situações requer o exercício da liderança em situações de crise, como é o caso da Missão de Paz para a Estabilização do Haiti.

Tse, Dasborough e Ashkanasy (2008) procuram avançar a pesquisa sobre relações de troca interpessoais entre supervisores, subordinados e colegas de trabalho, integrando o intercâmbio social, a amizade local de trabalho e a investigação do ambiente para desenvolver um modelo multi-nível. Eles testaram o modelo utilizando a modelagem linear hierárquica (HLM), com dados obtidos a partir de uma amostra de 215 díades gerente-empregado que trabalham em 36 equipes. No nível individual, a troca líder-membro (LMX) indicou o relacionamento com a amizade no trabalho. A amizade no ambiente de trabalho foi positivamente relacionada a troca equipe-membro (TMX) e mediou a relação LMX - TMX. Ao nível da equipe, os resultados HLM indicaram que a relação entre LMX e a amizade no

local de trabalho foi moderada pelo ambiente afetivo. As suas descobertas sugerem que as relações LMX de alta qualidade foram associadas com a maior amizade entre trabalhadores, em especial quando a afetividade no ambiente é forte.

Ethlyn e Scandura (2003) desenvolveram um estudo que analisou como tutoria de pares, troca líder-membro (LMX), comportamento proativo e de supervisão de equipe promovem a aprendizagem em um contexto de equipe. Os pesquisadores demonstraram que as relações entre as variáveis independentes (apoio profissional dos pares, LMX e comportamento proativo) e o aprendizado em equipe foram mediados pela supervisão de equipe. A ideia de supervisão de equipe pode ser afetada por fatores culturais, individualismo e comportamento de liderança.

Em relação a cultura organizacional, Wendt, Euwema, Martin e Vliert (2003) investigaram os efeitos da cultura sobre o comportamento de liderança e eficácia da equipe. Nessa pesquisa foram utilizados dados coletados a partir de 117.043 participantes para testar as hipóteses de individualismo (medidos por indicadores de Hofstede). As conclusões da pesquisa apontam que a eficácia da equipe foi positivamente relacionada com o comportamento gerencial no qual há boas relações de trabalho e negativamente com o comportamento coercitivo.

Tem sido verificado como claro o interesse em se investigar no contexto organizacional a relação estabelecida entre o comportamento de liderança e a eficácia da equipe, sendo relevante para a gestão de pessoas observar que evidências empíricas têm demonstrado que comportamento gerencial afiliativo tem contribuído positivamente para o funcionamento da equipe. Esta assertiva pode indicar que podem ser promissoras pesquisas que visem buscar eventuais influências do comportamento gerencial afiliativo nas trocas de líder-membro (LMX) e trocas de equipe-membros (TMX).

De acordo com Huckman, Staats e Upton (2008), a suposição de que as equipes são estáveis na sua composição e organização interna é questionada na prática, porque a composição e a estrutura das equipes muitas vezes variam com o tempo. Em seu estudo, esses pesquisadores usaram dados detalhados de uma empresa de serviços de software indiana para examinar como essas alterações podem afetar o acúmulo de experiência no desempenho das equipes. Huckman, Staats e Upton (2008) descobriram que o nível de familiaridade da equipe (ou seja, o número médio de vezes que cada membro tem trabalhado com todos os outros membros da equipe) tem um efeito positivo significativo sobre o desempenho, mas também

observaram que as medidas convencionais da experiência de cada membro da equipe (por exemplo, anos na empresa) não são consistentemente relacionados ao desempenho. Eles ainda descobriram que a experiência do papel dos participantes de uma equipe (ou seja, anos em uma determinada função dentro de uma equipe) está associada a um melhor desempenho da equipe. A pesquisa desenvolvida por Huckman, Staats e Upton (2008) ofereceu uma abordagem para obter a experiência realizada por equipes fluidas e destacar a necessidade de estudar medidas específicas ao contexto de experiências, incluindo experiência na função.

Esta pesquisa estimula novos estudos sobre as interações dos membros da equipe e suas contribuições para o desenvolvimento das capacidades da empresa. Em primeiro lugar, considerando-se a familiaridade da equipe, como o grau em que os membros da equipe têm trabalhado com o outro, no passado, a familiaridade da equipe foi positivamente relacionada com ambas as medidas de desempenho operacional. Foi examinado o impacto da experiência na função que as pessoas possuem como membros da equipe ou gerentes de equipe no desempenho da equipe. Foi encontrado apoio parcial para esta hipótese, uma vez que a experiência na função foi positivamente relacionada com algumas das medidas de desempenho operacional (HUCKMAN; STAATS; UPTON, 2008).

Atualmente, é possível considerar que as trocas líder - membros LMX e trocas de equipe-membro TMX podem ser influenciadas por circunstâncias, experiências e experiência na função dos líderes e subordinados. Por exemplo, é possível analisar as equipes que são organizadas para trabalhar em situações específicas, em contextos específicos e com diferentes níveis de experiência profissional e na função exercida pelo trabalhador. O trabalho em uma missão na MINUSTAH é um bom exemplo de integração de uma equipe fluida que requer níveis específicos de experiência e experiência na função. Avaliar se as trocas líder - membros LMX e trocas equipe-membros TMX são realmente relevantes no contexto específico de uma missão temporária das Nações Unidas pode ser uma pergunta provocativa de pesquisa. Da mesma forma, questionar se as trocas líder-membro LMX e trocas de equipe-membros TMX podem realmente contribuir para o desenvolvimento das capacidades das organizações militares, pode representar uma questão de relevância institucional.

Woolley (2008) considerou que o conhecimento do trabalho frequentemente envolve a redefinição dos resultados desejados e a especificação de processos de tarefa, tendo desenvolvido estudos que pudessem investigar como o foco no resultado e o foco no processo se desenvolvem em equipes e como essas visões afetam para adaptação e desempenho da

equipe. Em sua pesquisa, Woolley (2008) demonstrou que as equipes com foco em resultados se adaptaram mais facilmente ao seu processo de trabalho bem como às novas exigências da tarefa do que as equipes com foco no processo. Esta assertiva pode estimular a realização de pesquisas entre as equipes militares considerando o foco em resultados ou em processos e como essa tendência pode afetar a adaptação ao processo de trabalho, às exigências da tarefa e ao desempenho. Pode-se, ainda, considerar como promissora a realização de estudos posteriores que permitam investigar eventual relação entre a troca de equipe-membro e a capacidade de uma equipe militar brasileira de adaptar o seu processo de trabalho às novas exigências da tarefa em condições e características de uma operação realizada pela Organização das Nações Unidas ONU.

Entretanto, para se manter focado nos objetivos da presente tese, verifica-se que há a necessidade de se pesquisar como a liderança pode afetar o desempenho da equipe e a troca social equipe-membro. Para tanto, a investigação de eventual relação entre as trocas líder-membro LMX e as trocas equipe-membro TMX pode contribuir para a suposição de que a liderança pode afetar a qualidade de trocas dentro de uma equipe de trabalho.

O objetivo do estudo conduzido por Boies e Howell (2006) foi examinar a interação entre o nível médio de LMX e a diferenciação das relações LMX dentro de uma equipe para explicar a potência da equipe e os conflitos da equipe. De acordo com Boies e Howell (2006) a potência da equipe se refere à crença de um indivíduo no desempenho de sua equipe, sendo tal crença compartilhada entre os membros de uma equipe e que pode expressar a confiança na capacidade de sucesso de sua equipe. Hipóteses foram testadas em uma organização baseada em equipes, as Forças Armadas Canadenses, e foi constatado que o nível LMX observado nas equipes foi positivamente relacionado à potência da equipe e negativamente relacionada ao conflito na equipe.

Em uma breve análise, destacar estudo que aborde a potência da equipe, bem como o conflito na equipe, pode indicar o quão relevante se torna a conscientização dos líderes em sua interação com suas equipes de trabalho. No que se refere ao conflito de equipe, o estudo desenvolvido por Jehn (1997, p.551) aborda os tipos existentes de conflito, na medida em que os resultados deste estudo fornecem suporte para um modelo atualizado do conflito intragrupo. Segundo os mesmos autores, existem:

[...]Três tipos de conflito - tarefa, relacionamento e processo - foram identificados por meio da observação e da análise de grupos e percepções dos membros do grupo.

Os três tipos foram percebidos como distintos e distinguíveis pelos membros do grupo. Conflitos de relacionamento com foco em relações interpessoais, conflitos de tarefa focada no conteúdo e objetivos do trabalho, e conflitos de processos focados em como as tarefas seriam realizadas[...].(JEHN, 1997, p. 551)

Os estudos de Jehn (1997) destacam a importância que o relacionamento adquire em termos da gestão de conflito de equipes. Desta forma, pode-se concluir que a relação entre os membros de uma equipe de trabalho pode contribuir para a criação ou para a solução de conflitos. As conclusões de Boies e Howell (2006) enfatizam a importância da liderança na mediação de conflitos da equipe.

Em um estudo longitudinal, Jehn e Mannix concluíram que:

[...]as equipes que executam bem seu trabalho foram caracterizadas por níveis baixos, porém crescentes, no processo de conflito, níveis baixos de conflito de relacionamento, com aumento de prazos para consecução de projetos e níveis moderados de conflito de tarefa no ponto médio de interação do grupo.[...] (JEHN; MANNIX, 2001, p. 238)

Nessas conclusões, constatam-se baixos níveis de conflito de relacionamento em equipes que executam bem o seu trabalho, o que se permite inferir que equipes que trabalham bem podem apresentar, no caso da pesquisa realizada por Jehn e Mannix (2001, p.238) baixos níveis de conflito de relacionamento. As descobertas de Jehn e Mannix (2001) sugerem, ainda, que as equipes serão mais bem-sucedidas à medida que seus líderes possam promover o debate construtivo sobre a tarefa e minimizar o potencial de relacionamento e conflito do processo.

A realização de pesquisas nas Forças Canadenses envolvendo LMX-médio relacionado ao potencial e ao conflito da equipe (BOIES; HOWELL, 2006) indica que pode ser promissora a realização de pesquisas no contexto militar brasileiro bem como a existência de conflitos nas equipes. Entretanto, não será possível mensurar de forma quantitativa no presente estudo as relações entre liderança e conflito de equipes em razão da não adoção de escalas sociais que permitissem medir o conflito em equipes de trabalho. A abordagem da relação entre liderança e conflito de equipes poderá, entretanto, ser investigada por meio da utilização dos instrumentos de coleta de dados no campo, dentro de uma abordagem qualitativa. Estima-se que a investigação científica no ambiente militar pode contribuir para o avanço do conhecimento científico, mas também para o desenvolvimento de recursos humanos das forças armadas brasileiras.

Em termos de desempenho em nível de equipe, o estudo desenvolvido por Naidoo, Scherbaum, Goldstein e Graen (2010) envolveu a pesquisa sobre o LMX, investigou os efeitos da diferenciação LMX em vários pontos do ciclo de vida das equipes de trabalho sobre o desempenho e o desenvolvimento em nível de equipe.

Considerando-se a motivação em equipe, Barbuto e Gifford (2012) concluíram como relevante para o desenvolvimento da liderança, que líderes devem ser estimulados a entender as diferenças de motivação no trabalho bem como seu impacto sobre os indivíduos no local de trabalho.

Nesta tese, a relação entre a liderança e o trabalho em equipe possui extrema relevância no que tange aos objetivos propostos. Em termos da população escolhida para a realização da pesquisa de campo, esta relação tem uma importância cultural bastante significativa na medida em que envolve militares ocupando papéis sociais bem definidos dentro de uma estrutura organizacional que valoriza e desenvolve seus trabalhos com o emprego de equipes de trabalho.

Considerando-se o tema de pesquisa e com base nos estudos acima, apresenta-se a seguinte suposição:

Suposição 4 – Existe uma relação entre a qualidade da relação líder-liderado (LMX - *Leader-Member Exchange*) e a TMX (*Team-Member Exchange*), considerando os papéis de líderes e liderados assumidos em contextos militares.

Na próxima seção, será discutida a relação entre trabalho em equipe e comprometimento organizacional.

1.4.3 Trabalho em Equipe e Comprometimento Organizacional

Porter e Smith (1976) definiram o comprometimento organizacional como a força relativa da identificação de um indivíduo para com a organização particular. O comprometimento reflete uma resposta afetiva geral para a organização como um todo, como pode ser notado na pesquisa de Mowday, Steers e Porter (1979), que desenvolveram o Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ) que pode ser empregado nas organizações.

De acordo com Mowday, Steers e Porter o comprometimento organizacional:

[...]pode ser caracterizado por, pelo menos, três fatores relacionados: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, (2) uma disposição a exercer um esforço considerável em nome da organização e (3) um forte desejo de manter a participação na organização. [...] (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226),

Ko, Price e Mueller (1997) investigaram o modelo de Meyer e Allen (N.J ALLEN; J.P. MEYER, 1990; JP MEYER; NJ ALLEN, 1991) do comprometimento organizacional com amostras de 2 organizações diferentes na Coréia do Sul. Os dados foram coletados por meio de questionários autoadministrados e analisados por meio da estrutura de covariância. Um aspecto importante que pode ser observado neste estudo foi a noção de determinantes de comprometimento.

Mottaz (1988) ocupou-se da avaliação da importância relativa das várias influências sobre o comprometimento organizacional e adotou uma perspectiva de conversão com base nas recompensas e nos valores de trabalho. Os resultados obtidos neste estudo indicaram que as recompensas intrínsecas foram determinantes de comprometimento mais significativamente poderosos do que recompensas extrínsecas. Segundo esse ponto de vista, pode-se questionar em que medida tanto a qualidade do relacionamento entre líderes e subordinados quanto a qualidade de troca entre os membros de uma equipe de trabalho pode ter sobre comprometimento. Esse questionamento, por sua vez, pode ser complementado quando se deseja estudar organizações fortemente hierarquizadas tais quais as organizações militares.

Suman e Srivastava (2012, p. 78) realizaram estudos que levaram em conta os níveis de hierarquia e comprometimento e sugeriram, em seus pressupostos, que [...] “os funcionários de todos os níveis devem receber o máximo de oportunidades para satisfazer as suas necessidades mais básicas de modo a aumentar o seu nível de comprometimento[...]”.

Mottaz (1989, p. 146) concluiu que “altos níveis de comprometimento dos funcionários também são suscetíveis de resultar em um aumento do esforço individual e da produtividade no trabalho, aumentando assim a eficácia organizacional”. O posicionamento de Mottaz (1989) poderia estimular pesquisas em contextos civis e militares como também estimular estudos que pudessem analisar eventuais influências da LMX e TMX sobre as dimensões afetiva, normativa e instrumental do comprometimento.

Medeiros e Enders (1998) realizaram a validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991) por meio da análise fatorial visando o contexto brasileiro. Foi utilizada escala de dezoito fatores, reduzida e modificado pelos autores (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). As relações existentes entre os padrões de comprometimento estabelecidos foram examinadas em relação ao desempenho dos trabalhadores. O desempenho dos trabalhadores foi avaliado pelos supervisores em três bases: produtividade, foco de trabalho e empenho. A validação das três dimensões do comprometimento para a realidade brasileira, especialmente para microempresários das três atividades econômicas: indústria, mercado e serviços (MEDEIROS; ENDERS, 1998), estimulou o emprego do modelo proposto por Meyer e Allen (1991) na presente tese.

Verifica-se um reduzido número de pesquisas divulgadas sobre o contexto militar brasileiro com base na conceituação dos três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) por Meyer e Allen (1991). Este fato estimula a realização de pesquisas no contexto brasileiro, especialmente ao se considerar sua relação com o trabalho em equipe, a liderança e a cultura organizacional.

No estudo de Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Michelle (2003) são apresentados os principais conceitos teóricos de comprometimento organizacional. Três abordagens conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental / calculista e normativa. Estas três abordagens foram tratadas separadamente em alguns estudos ou em abordagens multidimensionais, como o modelo de Meyer e Allen (1991) e o modelo de apego psicológico para a organização proposta por O'Reilly e Chatman (1986).

A pesquisa desenvolvida por Allen e Meyer, (1990a) forneceu evidências preliminares de que os componentes afetivos, de continuidade, e normativos, de comprometimento, são conceitualmente e empiricamente separáveis. Esses pesquisadores ainda consideraram possível identificar “perfis de comprometimento” que diferenciam os funcionários que estão propensos a permanecer com a organização e contribuir positivamente para a eficácia daqueles que são suscetíveis a permanecer, mas que contribuem pouco.

Esta sugestão parece interessante no sentido de orientar pesquisas empíricas sobre “perfis de comprometimento” que pudessem contribuir com as organizações na área de gestão de pessoal, especialmente em processos de seleção, treinamento e colocação de recursos humanos.

Os resultados do estudo replicado por Allen e Meyer (1990b) sugeriu que as organizações deveriam ser capazes de adaptar experiências de socialização dos recém-chegados para promover um perfil de orientação de compromisso na função desejada. Este estudo destaca a importância do desenvolvimento de estratégias de tratamento que podem contribuir para um compromisso maior de recém-chegados para as organizações.

As estratégias de tratamento adotadas com recém-chegados podem levar em conta a qualidade de trocas sociais entre líderes e subordinados ou entre membros da equipe de trabalho, desde a chegada dos recém-chegados. Além da preocupação com os novos membros da organização, outra questão a ser considerada é o diferente grau de comprometimento ao longo das várias fases da carreira. Como exemplo, pode-se destacar o estudo desenvolvido por Allen e Meyer (1993), que analisou o comprometimento afetivo, de continuidade, e normativo, para a organização, como uma função de variáveis do estágio de carreira. Particularmente, com base em um conjunto de dados coletados de uma amostra de 632 entrevistados, pretendeu-se realizar uma análise do comprometimento organizacional (nas suas três dimensões) de acordo com os diferentes níveis de hierarquia e tempo gasto na organização.

O modelo, baseado em três dimensões: afetivas, de continuidade e normativa, utilizadas para avaliar o comprometimento organizacional, foi considerado uma opção teórica para a presente tese, em razão de sua ampla utilização e reconhecimento dentro da comunidade científica. Cabe por oportuno destacar que Allen e Meyer (1996) revisaram e avaliaram o corpo de evidências relevantes para a construção da validade das medidas de escalas de comprometimento afetivo, de continuidade e normativo (ALLEN; MEYER, 1984, 1990; 1991) e concluíram que os resultados globais apoiam fortemente a manutenção da utilização de escalas em pesquisa de campo. No entanto, torna-se relevante verificar a validação das escalas de compromisso afetivo, de continuidade e normativo tanto no contexto brasileiro como em Organizações Militares do Exército Brasileiro.

Uma preocupação semelhante com o nível de comprometimento organizacional pode ser adotada em relação à medida da qualidade de trocas sociais no trabalho em equipe. Os estudos realizados por Seers, Petty e Cashman (1995) avançaram os estudos conduzidos por Seers (1989) no que se refere à mensuração das trocas de um funcionário com seus pares em uma equipe.

Em relação ao processo de troca social no trabalho em equipe, há que se enfatizar que Kelman (1958) descreveu um estudo experimental destacando algumas das condições que determinam a natureza das mudanças de atitude produzidas por comunicações sobre questões sociais. De acordo com Kelman os processos de influência são: a conformidade, a identificação e a internalização. Eles podem ser definidos da seguinte forma:

[...] conformidade pode ocorrer quando um indivíduo aceita influência porque espera conseguir uma reação favorável de outra pessoa ou grupo. [...] A identificação pode ocorrer quando um indivíduo aceita a influência porque quer estabelecer ou manter uma relação de autodefinição satisfatória para outra pessoa ou grupo. [...] A internalização pode ocorrer quando um indivíduo aceita influência porque o conteúdo do comportamento induzido, as ideias e ações dos que a compõem são intrinsecamente gratificantes. [...] (KELMAN, 1958, p.53)

Os processos de influência discutidos por Kelman podem se constituir em importantes referências para líderes que necessitem empregá-los em suas atividades profissionais, particularmente pelo fato de que situações de liderança requerer a necessidade de influenciar pessoas que estejam sob seu comando. No nível de equipe, estes três processos também podem ter sua aplicação em atividades de grupo nos quais se faça necessário promover a mudança de atitude dentro do contexto do trabalho em equipe. Desta forma, pode-se inferir que pode ser promissor o estudo dos processos de conformidade, identificação e internalização em pesquisas que envolvam a liderança e o trabalho em equipe.

O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram uma pesquisa na qual o apego psicológico pode ser baseado em conformidade, identificação e internalização (KELMAN, 1958) mostrando a relação deste modelo multidimensional com comprometimento organizacional. O'Reilly e Chatman (1986) concluíram que a base para o comprometimento pode se relacionar com as manifestações positivas de envolvimento, tais como a participação voluntária e as contribuições dadas além daquelas estritamente exigidas pelo serviço, bem como associar-se a uma tendência reduzida para deixar a organização. O modelo de O'Reilly e Chatman(1986) pode indicar que uma melhor qualidade de relacionamento entre o líder e os subordinados e entre os membros de uma equipe de trabalho podem favorecer o comprometimento psicológico dos integrantes de uma organização, na medida em que podem exercer influências tanto sobre as atitudes quanto sobre os comportamentos de integrantes de equipes de trabalho.

Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Michelle (2003, p.203) realizaram estudos sobre comprometimento organizacional e analisaram como os padrões de comprometimento dos

indivíduos evoluíram ao longo de suas carreiras e da vida pessoal. Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Michelle (2003) consideram que estudos futuros devem procurar provar a relação que um alto nível de comprometimento no contexto de certas organizações pode levar a um desempenho superior em sua atividade industrial. A sugestão apresentada por esses autores serve de estímulo intelectual para que seja inserido na parte metodológica da presente tese a possibilidade de inserção de item em instrumento de coleta de dados no campo que pudesse contribuir para a análise de eventuais relações entre a liderança, o comprometimento organizacional e o desempenho de equipes de trabalho.

Dois estudos conduzidos por Lee, Allen, Meyer e Rhee (2001), a fim de determinar a possibilidade do modelo de três componentes de compromisso organizacional (MEYER; ALLEN, 1990b) ser generalizado para uma cultura não ocidental, utilizando dados de Coréia do Sul. Os pesquisadores concluíram que três componentes do modelo do construto de comprometimento organizacional tendem a generalizar a cultura não-ocidental. No entanto, seria interessante refinar as medidas para a pesquisa de cultura cruzada.

No caso de utilização de medidas constantes dos três modelos de componentes do comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1990b) a serem aplicados no contexto brasileiro, considera-se relevante considerar as conclusões (LEE *et al.*, 2001) no sentido de refinar as referidas medidas para a realização de uma pesquisa transcultural, considerando a pesquisa no contexto brasileiro.

Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) realizaram estudos envolvendo o modelo de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991), bem como o instrumento associado (MEYER; ALLEN, 1997). Apesar de ter sido confirmada, a estrutura tridimensional do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) indicou a necessidade de confirmar estes resultados com outras amostras, o que sugere o uso de um número ainda maior de organizações (empresas ou não) para constituir a amostra, a fim de controlar eficazmente a influência das variáveis de contingência.

Na presente tese, adotou-se o emprego do modelo proposto por Meyer e Allen (1991) para medir o comprometimento organizacional, sendo que a escala utilizada por Nascimento, Lopes e Willow (2008), baseada no instrumento proposto por Meyer e Allen (1997), por já validada para o Português, foi utilizada.

O trabalho em equipe e o comprometimento organizacional podem ser influenciados pela cultura característica das organizações, sejam elas públicas ou privadas. A amostra

selecionada para a condução da parte metodológica pertence a uma organização pública, mais especificamente de militares do Exército Brasileiro que participaram da Missão de Estabilização de Paz no Haiti, sob a égide da ONU. Enquanto organização militar, constitucionalmente estruturada com base em valores tais como a hierarquia e a disciplina, considera-se relevante verificar se esses valores afetam a liderança militar, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional dos militares pesquisados. Para tanto, considera-se oportuno destacar a importância de se investigar a influência desses valores, tanto na fase de coleta de dados quanto na análise dos resultados.

Estudos já realizados em organizações públicas, visando como esses contextos podem moldar o trabalho em equipe dentro da burocracia do serviço público profissional, podem se constituir em importantes referências de pesquisas. Neste sentido, a pesquisa feita por Finn, Currie e Martin (2010), a qual examinou os efeitos de uma interação entre o contexto macroinstitucional e local-organizacional sobre a micronegociação de trabalho em equipe, investigou como características do contexto local podem mediar efeitos profissionais-institucionais. Os pesquisadores se concentraram em iniciativa do governo do Reino Unido para reconfigurar as relações profissionais através da introdução de trabalho em equipe no atendimento do Serviço Nacional de Saúde. Finn, Currie e Martin (2010) destacaram a importância dos antecedentes ao trabalho em equipe, adotando para tanto uma perspectiva histórica para compreender a influência do contexto. Com base nestes resultados, se considerou como relevante uma perspectiva histórica para se compreender a influência do contexto sobre o trabalho em equipe.

Considerando o contexto no qual os militares envolvidos na Missão de Estabilização de Paz no Haiti sob a coordenação da Organização das Nações Unidas, alguns parâmetros podem auxiliar no delineamento da pesquisa qualitativa a ser desenvolvida: 1) origem social e geográfica dos participantes da pesquisa; 2) se o militar é temporário ou de carreira; 3) qual o tempo de permanência na organização; 4) se o militar atua prioritariamente como líder ou como liderado; 5) se os participantes da pesquisa trabalham em grupo ou isoladamente e 6) que características e comportamentos podem ser considerados como singulares de organizações militares.

No que se refere às características e comportamentos individuais, Tasa, Sears e Schat (2011) examinaram se a relação entre a personalidade de um indivíduo e seu comportamento dentro de uma equipe depende de percepção geral da equipe sobre sua capacidade. Os

pesquisadores concluíram que traço de personalidade ligada à afabilidade previu o comportamento interpessoal de trabalho em equipe, enquanto que os traços de personalidade de consciência e de autoavaliação consistem em preditivos de comportamentos de gestão de desempenho. Os resultados do estudo realizado por Tasa, Sears e Schat (2011) mostraram que, em configurações da equipe, a relação de personalidade e o comportamento individual podem depender do nível de percepção de confiança do grupo. No intuito de aprofundar as discussões conduzidas por Tasa, Sears e Schat (2011), considera-se relevante investigar, na pesquisa de campo a ser realizada, o impacto das percepções de confiança do grupo sobre o comportamento interpessoal, sobre a liderança e sobre o trabalho em equipe.

O estudo proposto por Mathieu e Zajac (1990) considerou como variáveis antecedentes de comprometimento organizacional: 1) características situacionais (por exemplo: as características do trabalho, estado das funções, relações de grupo / líder) e 2) características pessoais (por exemplo: variáveis demográficas, disposições pessoais). A suposição de que as relações de grupo/líder afetam o comprometimento organizacional implica na demanda de se adotar métodos de pesquisa que possam avaliar eventuais relações nesse sentido.

Meyer, Irving e Allen (2012) realizaram uma pesquisa que argumentava que as diferenças individuais podem servir para moderar a influência de variáveis situacionais sobre o comprometimento. Os resultados do estudo de Meyer, Irving e Allen (2012) fornecem suporte para a hipótese de que o comprometimento afetivo seria mais forte entre aqueles que tiveram experiências positivas no início do trabalho. Baseado nessa hipótese pode-se inferir sobre os impactos da troca líder-membro e a troca de equipe-membro sobre o comprometimento organizacional, particularmente no favorecimento de experiências positivas no início do trabalho.

Estudar o comprometimento dos trabalhadores pode subsidiar estratégias de ação de gestores. Seguindo esta perspectiva, o estudo desenvolvido por Moscon, Bastos e de Souza (2012) teve como objetivo compreender a visão que os gestores tinham sobre o comprometimento do trabalhador, considerando o modelo proposto por Meyer e Allen (1991). Os dados foram obtidos pela participação de oito gestores que trabalham na cidade de Salvador / Bahia. Após a coleta, os dados foram tratados por análise de conteúdo e os resultados observados com a utilização de técnicas de mapeamento cognitivo. Eles concluíram que os gestores associaram o conceito de comprometimento afetivo com sua base

afetiva e consideraram o comprometimento de base instrumental como a antítese do comprometimento. Esforço extra e contribuição adicional foram considerados importantes para o trabalhador e devem ser considerados como fundamentais para funcionários comprometidos. Em termos teóricos, o estudo realizado por Moscon, Bastos e Souza (2012) questiona a dimensão instrumental como integrante das dimensões do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991).

Considera-se relevante, que seja investigado no trabalho de campo da presente tese como é percebido o comprometimento organizacional na população-alvo da pesquisa, particularmente no que se referem às dimensões afetiva, normativa e instrumental propostas por Meyer e Allen (1991).

Apesar de os estudos desenvolvidos por Moscon, Bastos e Souza (2012) terem sido restritos aos gestores da empresa, considera-se útil o levantamento de dados que incluem as posições dos líderes e dos subordinados sobre o comprometimento organizacional. Neste sentido, considera-se promissor investigar tanto eventuais relações entre a troca líder-membro LMX e o comprometimento organizacional quanto a troca equipe-membro TMX e o comprometimento organizacional tanto no universo dos líderes quanto no dos liderados.

Considerando-se a troca líder-membro LMX, Breukelen e Leeden (2012) investigaram se a percepção da frequência e o grau de tratamento social diferenciado e relacionado com a tarefa do líder dos membros da equipe foram associados com avaliação da atmosfera e do desempenho da equipe. A hipótese final proposta pela Breukelen e Leeden (2012, p.48) foi baseada nos resultados de estudos sobre as consequências de relações LMX de alta qualidade dentro de um contexto relacionado ao trabalho e contempla a seguinte assertiva:

[...] A associação positiva tem sido repetidamente encontrada entre qualidade LMX e os resultados relacionados com a organização, tais como a satisfação no trabalho, o comprometimento com a unidade de trabalho, o comprometimento organizacional, o clima da equipe, e o desempenho (GERSTNER; DAY, 1997; GRAEN; UHL - BIEN, 1995; KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989; SCANDURA; GRAEN, 1984; SCHRIESHEIM *et al.*, 1999). O mecanismo subjacente é que os membros da equipe que têm uma boa relação de trabalho com o seu líder e se sentem mais confiáveis e valorizados, vão agir com mais confiança, e estão preparados para despende mais esforço, a fim de alcançar os objetivos da equipe (HACKMAN; WAGEMAN, 2005; JOWETT; COCKERILL, 2003)[...].

Os resultados obtidos por Breukelen e Leeden (2012) corroboram com o modelo teórico adotado pela tese, o qual considera as relações entre a LMX, o TMX e o comprometimento organizacional.

Investigações sobre as relações de trabalho de líderes com equipes de trabalho e o comprometimento organizacional puderam ser realizadas por Le Blanc e González-Romá (2012) e suas argumentações podem ser úteis tanto para o desenvolvimento teórico da tese quanto para o delineamento de estratégias metodológicas adequadas ao estudo dos construtos de interesses. Neste sentido, Le Blanc e González-Romá (2012) indicam que: 1) seus estudos apoiam a ideia de que a teoria LMX pode e deve ser investigada no nível da equipe, 2) seus estudos mostraram que a diferenciação LMX, em combinação com mediana LMX, “cria um contexto de nível de grupo” (HENDERSON *et al.*, 2009, p. 519), o que contribui para moldar importantes resultados da equipe (isto é, o desempenho da equipe e comprometimento afetivo da equipe); 3) a diferenciação LMX também pode fornecer a estrutura para formação de resultados de níveis individuais para os membros da equipe, 4) os resultados destacam a importância de construtos dispersos na pesquisa sobre equipes de trabalho.

Considerando-se o tema de pesquisa e com base nos estudos acima, as seguintes proposições podem ser apresentadas:

Proposição 5 – A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe de trabalho TMX Team-Member Exchange é percebida de forma distinta dependendo do papel de líderes ou liderados assumidos em contextos militares;-

Proposição 6 – Existe uma relação entre a qualidade de troca entre os membros da equipe TMX - Team Member Exchange e a dimensão afetiva do comprometimento organizacional

Proposição 7 - Existe uma relação entre a qualidade de trocas entre os membros da equipe TMX - Team Member Exchange e a dimensão normativa do comprometimento organizacional.

Proposição 8 - Existe uma relação entre a qualidade de trocas entre os membros da equipe TMX - Team Member Exchange e a dimensão instrumental do comprometimento organizacional.

Proposição 9- Existe uma relação entre a qualidade de trocas entre os membros da equipe TMX - Team Member Exchange e o Comprometimento Organizacional, considerando os papéis de líderes e liderados assumidos em contextos militares.

O estudo de Liu, Keller e Shih (2011) proporcionou uma visão mais abrangente de como a qualidade da troca entre membros de uma equipe de trabalho TMX influencia o comprometimento, a intenção dos funcionários em compartilhar conhecimento e o desempenho de uma equipe envolvida em um projeto de Pesquisa e Desenvolvimento. Liu, Keller e Shih (2011) concluíram que os fatores envolvidos no contexto, tais como a cultura organizacional e o apoio organizacional são fatores que influenciam variáveis psicológicas dos funcionários, tais como o comprometimento. As considerações feitas nessa pesquisa

indicam a relevância de se considerar aspectos relacionados com a cultura e o compartilhamento do conhecimento.

A próxima seção abordará aspectos da cultura organizacional a qual pode contribuir para a análise de temas ligados à liderança, ao trabalho em equipe e ao comprometimento.

1.4.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser definida pelos valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização em particular, podendo-se destacar dois tipos de culturas organizacionais: a transacional e a transformacional. As relações que prevalecem nas organizações transacionais são geralmente contratuais, com base em estruturas burocráticas e sistemas de comunicação previsíveis. Nas organizações caracterizadas predominantemente por uma cultura transacional verifica-se que o comprometimento verificado é geralmente de curto prazo, a motivação no trabalho é orientada por interesses pessoais, a cooperação depende da negociação e os funcionários trabalham para cumprir regulamentos e regras de forma mais individualizada. Nas organizações caracterizadas pela cultura transformacional, geralmente suas estruturas se apresentam mais flexíveis, informais e dinâmicas, incentivando o trabalho em equipe e o crescimento pessoal, e favorecendo metas e comprometimento dos membros em longo prazo. Os líderes e subordinados geralmente compartilham interesses mútuos e visões da organização (BASS; AVOLIO, 1992, *apud* SOLANO, 2009). Solano (2009) conclui que a pesquisa futura deve, em primeiro lugar, aprofundar a cultura em todos os níveis, com o objetivo de gerar mais conhecimento sobre esta variável, bem como sobre instrumentos que possam favorecer a medição desse conceito.

Santos e Gonçalves (2010) colocam que os indivíduos são influenciados por características culturais do lugar em que vivem e que isso pode ser relevante para o nível organizacional através de um conjunto de valores, normas e padrões de comportamento que caracterizam uma determinada cultura organizacional.

A cultura organizacional do Exército Brasileiro também tem seus valores, regras e padrões que o tornam singular. Situações específicas de trabalho organizacional, como a participação de organizações militares em missões de paz, também são marcadas por

singularidades. A pesquisa no contexto da Missão de Estabilização de Paz no Haiti MINUSTAH representa a possibilidade de se investigar a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional durante o contexto de operações militares em um país estrangeiro e com a coexistência de culturas diferentes da cultura brasileira.

No processo de interação entre diferentes culturas pode-se verificar a possibilidade de identificação de valores e características organizacionais e comportamentais dos militares do Exército Brasileiro empregados no Haiti e que os distinguem no cenário internacional. Para atingir este objetivo, será útil a utilização de instrumentos de coleta de dados que possam fornecer informações que permitam indicar aspectos da cultura organizacional características dos militares brasileiros, os quais vêm atuando na MINUSTAH desde o ano de 2004.

Thomas, Zamith e Brito (2010) destacam que a reputação corporativa é muitas vezes ligada ao desempenho organizacional e a literatura sugere que a identificação de grupos de *stakeholders* bem como a comunicação intergrupala são relevantes para explicar as diferenças entre a reputação entre diferentes organizações. Em seu estudo, Thomaz, Zamith e Brito (2010) investigaram a relação entre reputação, identificação, comunicação e desempenho organizacional. Os resultados da pesquisa mostraram efeitos significativos da comunicação tanto sobre a identificação organizacional quanto sobre a reputação corporativa, sendo também dignos de nota os efeitos de identificação sobre a reputação. Verificou-se, ainda, um grande impacto da reputação sobre o desempenho bem como o fato de que a comunicação e a identificação consistem em fatores críticos para explicar a variabilidade da avaliação da reputação e, conseqüentemente, do desempenho organizacional.

Na presente tese, não há a intenção específica de se aprofundar questões relacionadas com a identificação e com a reputação organizacional, no entanto, não se pode deixar de mencionar que esses conceitos são valores significativos para aqueles que estão representando o estado brasileiro em uma missão brasileira sob a ONU com repercussões internacionais, particularmente considerando esses conceitos como motivação para o desempenho. A constatação dessa inferência poderá ser confirmada com base em dados que poderão ser coletados por meio de instrumentos de coleta qualitativos e que poderão investigar valores organizacionais ligados à reputação, à satisfação no trabalho e ao desempenho organizacional, particularmente se associados à liderança militar, ao trabalho em equipe e ao comprometimento organizacional de seus componentes.

Estudo desenvolvido por Maciel e Camargo (2011) procurou verificar as relações entre comprometimento organizacional, satisfação e cooperação no trabalho em organizações civis. Segundo esses autores e no estudo realizado, a satisfação foi posicionada como um construto antecedente das dimensões do comprometimento e a cooperação como consequente comportamental desses dois construtos. As hipóteses foram testadas por meio de um Modelo de Equações Estruturais e revelou-se que a satisfação no trabalho é preditora significativa da variação das três dimensões do comprometimento, mas com maior influência sobre as dimensões afetiva e moral. A satisfação não exerce influência estatisticamente significativa em relação à cooperação, mas potencializa os efeitos do comprometimento moral sobre o comportamento cooperativo. As outras duas dimensões do comprometimento, afetiva e instrumental, não exercem efeitos diretos sobre a cooperação, o que destaca a primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento cooperativo.

As conclusões do Maciel e Camargo (2011), no que diz respeito ao fato de que a satisfação no trabalho se estabelece como um preditor significativo da variação das três dimensões de comprometimento indica que a qualidade da troca líder-liderado pode, também, afetar a satisfação no trabalho e, por conseguinte o comprometimento organizacional. As conclusões de Maciel e Camargo (2011) de que as dimensões afetivas e instrumentais do comprometimento não exercem efeitos diretos sobre a cooperação, mas que esta seria influenciada por aspectos morais e normas de reciprocidade estimula a realização de pesquisa que investigue o impacto que comprometimento organizacional exerce sobre a cooperação em contextos militares. Neste sentido, caberia se investigar, de forma mais cautelosa, no contexto pesquisado, as relações que se estabelecem entre qualidade de troca entre os membros da equipe de trabalho TMX e o comprometimento organizacional.

Na amostra inicialmente selecionada para a participação de um estudo exploratório inicial, verificou-se que os integrantes da Companhia de Fuzileiros do Exército Brasileiro que viriam a ser empregados no Haiti não evidenciaram a emissão de evocações associadas às dimensões instrumentais do comprometimento. Por sua vez, as dimensões afetivas e normativas foram observadas nas respostas dos participantes da pesquisa. Cabe ressaltar, por oportuno, que o estudo preliminar não oferece base estatística que se permita fazer quaisquer generalizações, devendo todas as dimensões do comprometimento ser mais bem avaliadas por meio dos métodos de coleta de dados que serão apresentadas na seção metodológica da tese.

O artigo elaborado por Lopes Junior, Paiva, Muzzio e Costa (2011) tem como objetivo analisar a cultura organizacional da Polícia Civil do estado do Ceará, contribuir nas análises dessas entidades a partir da apresentação de evidências ilustrativas das características organizacionais em termos de cultura e melhorar a compreensão das peculiaridades próprias do serviço público, mais especificamente das instituições repressoras ao crime. Foi desenvolvida uma revisão de literatura e um estudo de campo, por método de estudo de casos. O objeto de análise foi a Polícia Civil do estado do Ceará e foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas, transcritas e analisadas diante dos objetivos da pesquisa. A análise da fala dos respondentes indicou que prevalecem, na instituição analisada, posições fragmentadas, ambíguas e contraditórias, que podem surgir a partir das tensões entre estruturas mentais pré-constituídas (especialmente em relação ao papel da burocracia) e as práticas e processos oriundos da construção social dos atores organizacionais. As passagens dos relatos dos delegados ilustram que, mesmo considerando o nível de padronização exigido em uma organização policial, até mesmo os líderes das organizações de base (delegacias) são divergentes em diversos aspectos da atividade e da cultura organizacional.

Pesquisas científicas têm sido realizadas em organizações Cíveis e militares, dentre as quais se destaca a Fundação Getúlio Vargas, Instituição que desenvolve estudos na área de Políticas Públicas, entre elas envolvendo a Segurança Pública. Neste sentido, cabe destacar a dissertação de mestrado elaborada por Lessa:

“O Exército Brasileiro, por intermédio de seu contingente militar, está ciente da importância da reconstrução do Haiti. Por isso, vem cumprindo sua missão, propiciando um ambiente seguro e estável para que o Estado haitiano possa se organizar e viabilizar o exercício da cidadania e da democracia. Concomitante a isso, vem possibilitando também que organismos internacionais possam realizar seus trabalhos, além de incentivar e colocar em prática projetos e atividades que buscam a geração de empregos e o desenvolvimento do Haiti(LESSA, 2007, p.108-109)”

Pesquisas desenvolvidas no seio do Programa Pro defesa estabelecido entre o MD e CAPES e no qual a Fundação Getúlio Vargas se coloca como instituição parceira tiveram como produto a dissertação apresentada por Costa (2011), o qual conduziu uma pesquisa de campo versando sobre o Trabalho Emocional de militares do Exército Brasileiro em missões de paz das Nações Unidas. Nesse estudo, orientado pela Professora Fátima Bayma de Oliveira, foi confirmada a aplicabilidade do modelo de causa e efeito de Newman, Guy e Mastracci (2008) no TE executado por militares do Exército Brasileiro EB nas missões de paz das Nações Unidas, utilizando-se da metodologia das equações estruturais. De acordo com as

análises qualitativa e quantitativa dos dados realizada por Costa (2001), permitiu-se identificar que a dimensão mais importante do Trabalho emocional naquele contexto relaciona-se ao gerenciamento do relacionamento interpessoal dos subordinados pelos chefes. Na conclusão do trabalho sobre TE executado por militares do Exército Brasileiro (EB) nas missões de paz das Nações Unidas verifica-se que:

[...] A presença de um “novo” tipo de trabalho (TE) configura-se em uma necessidade de incluí-lo na descrição dos cargos e de preparação específica. A presente pesquisa não pode se desenvolver nessa direção, pois se tornaria inviável pelo pouco tempo disponível do autor. Assim, recomenda-se que novos estudos investiguem como se dá a preparação e a avaliação do TE nas missões de paz, campo onde não há muitas pesquisas específicas sobre o assunto, e como o TE poderia ser escrito na descrição dos cargos. (COSTA, 2011)

Monteiro da Silva (2010) apresentou dois estudos na área da Psicologia Militar, especificamente sobre “Fatores Psicossociais em Missão de Paz”, os quais foram desenvolvidos no Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias CEP/FDC do Exército Brasileiro. O primeiro estudo examinou as propriedades psicométricas de um instrumento desenvolvido no CEP/FDC: o Inventário de Estressores de Força Militar de Paz (MONTEIRO DA SILVA; COLS, 2005; MONTEIRO DA SILVA; TEIXEIRA JR., 2006a). O segundo estudo (VIII Contingente da MINUSTAH: Fatores Psicossociais) foi concluído em janeiro de 2009 e visou: i) examinar as condições psicossociais do VIII Contingente da MINUSTAH (Comando Militar do Leste); ii) fornecer subsídios para a seleção/preparação psicossocial de futuros Contingentes; iii) monitorar/ prevenir a prevalência de problemas e transtornos psicológicos relacionados com a missão.

Em suas conclusões Monteiro da Silva (2010) considera que os estudos sobre Fatores Psicossociais em Missão de Paz no CEP/FDC têm apoiado os serviços de seleção, preparação, acompanhamento e desmobilização das tropas de paz do Exército Brasileiro, particularmente por meio da utilização do Inventário de Estressores de Força Militar de Paz, o qual tem atendido às necessidades do Exército Brasileiro nas atividades de desmobilização psicossocial da tropa de paz, quando do retorno dos efetivos desdobrados em turnos de seis meses de duração.

Considerando-se o tema de pesquisa e com base nos estudos acima, apresentam-se as seguintes Proposições:

Suposição 10 - Existem singularidades da liderança militar que caracterizam a cultura organizacional das unidades militares brasileiras empregadas na MINUSTAH;

Suposição 11 – Existem singularidades do trabalho em equipe que caracterizam a cultura organizacional das unidades militares brasileiras empregadas na MINUSTAH.

Suposição 12 – Existem singularidades do Comprometimento Organizacional que caracterizam a cultura organizacional das unidades militares brasileiras empregadas na MINUSTAH.

O próximo capítulo abordará os aspectos metodológicos adotados e apresentará o modelo teórico como referência para o desenvolvimento de estratégias teórico-metodológicas.

ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

2.1. Uma discussão sobre questões qualitativas e quantitativas

Realizada a introdução sobre os temas da liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional e apresentadas considerações que indicam eventuais suposições sobre as relações entre os referidos construtos, será apresentada a seguir a metodologia utilizada na presente tese.

No que se refere às contribuições de pesquisas acadêmicas já concluídas, cabe destacar estudo realizado sobre as Teorias de Liderança e o Desenvolvimento da Liderança no Exército Brasileiro (D'ÁVILA, 2004). Nesse trabalho acadêmico, no nível de mestrado, foram utilizados prioritariamente procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental, tendo as conclusões do referido trabalho indicado a importância de se considerar teorias científicas para o estudo da liderança militar no contexto do Exército Brasileiro.

A tese de doutorado defendida por Drumond (2004) intitulada “Confiança e Gestão Organizacional: Os desafios da Liderança nos Tempos Atuais” consiste em um segundo trabalho acadêmico considerado na orientação no presente estudo. A referida pesquisa fora conduzida em organizações civis, desenvolveu instrumentos de coleta de dados e realizou uma análise que ratificou a relevância da confiança para o exercício da liderança no contexto organizacional. A referida tese de doutorado foi aperfeiçoada e seus estudos fundamentaram a publicação do livro “Confiança e Liderança nas Organizações” (DRUMOND, 2007).

No contexto da presente tese, os estudos acadêmicos acima citados, tanto sobre as “Teorias de Liderança” quanto sobre a “Confiança e a Gestão Organizacional” foram considerados relevantes por oferecer referências conceituais bem como sinalizar estratégias metodológicas úteis à pesquisa da liderança no cenário brasileiro. Neste sentido, configurou-se na presente tese o objetivo de buscar referencial teórico que pudesse melhor explicar eventuais relações entre a qualidade de trocas sociais nas relações entre líderes e liderados bem como entre integrantes de equipes e o comprometimento organizacional. Para que esse objetivo fosse atingido, foram analisados, desenvolvidos e utilizados instrumentos de coleta de dados os quais foram utilizados na pesquisa de campo.

Considerando o posicionamento de Cooper (2011) segundo o qual a pesquisa em Administração consiste em uma investigação sistemática que envolve um processo de planejamento, levantamento, análise e divulgação de informações que possam contribuir para a tomada de decisões gerenciais e maximizar o desempenho da determinada organização.

A presente pesquisa adotou a abordagem quantitativa na medida em que considerou relevante a obtenção e o tratamento de dados obtidos por meio de estudos passíveis de serem analisados com recursos estatísticos. Entretanto, adotou-se, paralelamente a abordagem qualitativa que permitiu o acesso à subjetividade humana e aprofundou o entendimento sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional.

Convém destacar, por oportuno, as inúmeras discussões que se travam entre as diferenças entre a Pesquisa Quantitativa e a Pesquisa Qualitativa. Dentre os pesquisadores que aprofundaram estudos na análise dessas diferenças, destaca-se Bauer, Gaskell e Allum (2013) os quais abordam essas diferenças e apresentam quatro dimensões na investigação social: 1) o delineamento da pesquisa; 2) a geração de dados; 3) a análise de dados e 4) os interesses do conhecimento.

No que se refere às dimensões sugeridas por Bauer, Gaskell e Allum (2013) para a investigação social, buscou-se na presente tese considerar as dimensões apresentadas por esses autores. No delineamento da pesquisa, os aspectos quantitativos foram considerados em uma fase preliminar da pesquisa o que contribuiu para o estabelecimento de um campo de estudo mais consistente e baseado em dados objetivos. Neste sentido, a adoção de métodos de pesquisas qualitativas favoreceu o aprofundamento teórico e empírico necessário à compreensão dos fenômenos pesquisados. Visando alcançar o delineamento desejado, na geração de dados, foram previstos dois estudos quali-quantitativos (valendo-se do *software Sphinx* para realização de análise de conteúdo e léxica das respostas obtidas junto aos participantes da pesquisa), dois estudos qualitativos (envolvendo entrevistas em profundidade e grupos focais) e um estudo conclusivo eminentemente quantitativo.

Ainda buscando algumas das diferenças entre a Pesquisa Qualitativa e a Pesquisa Quantitativa, Bauer, Gaskel e Allum (2013) destacam que enquanto a Pesquisa Quantitativa lida com dados que podem ser expressos em números, suas análises podem ser conduzidas com o emprego de conhecimentos estatísticos e as pesquisas de opinião ser bastante utilizadas, as Pesquisas Qualitativas se utilizam textos como dados, cuja análise possui base

interpretativa e cuja fonte de dados encontra na entrevista em profundidade um dos métodos de levantamento de dados mais conhecidos.

Na presente tese, julgou-se pertinente considerar tanto as características objetivas da pesquisa quantitativa, lançando-se mão do emprego de escalas sociais, quanto as contribuições subjetivas advindas da pesquisa qualitativa, valorizando-se dessa forma o uso de questionários, entrevistas em profundidade e grupos focais.

Lakatos e Marconi (2011, p. 288) também abordam as diferenças entre as abordagens quantitativas e qualitativas. No que se refere à Metodologia Quantitativa, esses autores observam que o pesquisador envolvido com questões quantitativas busca verificar relações entre variáveis envolvidas no fato estudado com a expectativa de alcançar: “a) a precisão e o controle; b) a integração dos métodos de quantificação e qualificação; c) a explicitação dos passos da pesquisa; e d) prevenção da interferência e da subjetividade do pesquisador. Por outro lado, ainda segundo esses mesmos autores, as desvantagens da metodologia quantitativa podem residir entre outros, na demasiada confiança nos dados e na falta de detalhes do processo e de observação sobre diferentes aspectos e enfoques.

Na presente tese, há uma preocupação em valorizar elementos constitutivos da Pesquisa Quantitativa cujos dados coletados são traduzidos em números passíveis de análise estatística. Portanto a utilização de programas estatísticos para a análise e tratamento dos dados coletados foi considerada uma ferramenta útil para o entendimento mais objetivo das relações investigadas entre as qualidades de trocas sociais envolvendo a liderança e o comprometimento organizacional.

Dentro de uma epistemologia positivista, os estudos quali-quantitativos e quantitativo foram conduzidos mediante a adoção de uma postura mais objetiva para a análise de eventuais relações causais entre as variáveis envolvidas no estudo. De acordo com essa objetividade, verificou-se, ainda, um maior distanciamento entre o pesquisador e os participantes da pesquisa empreendida. Pode-se concluir que o emprego do método estatístico se reveste de importante auxílio para a investigação em ciências sociais, particularmente em razão da utilização de testes estatísticos, o que confere à abordagem quantitativa de razoável grau de precisão, tornando-o bem-aceito por parte dos pesquisadores que valorizam a pesquisa quantitativa (GIL, 2012). Entretanto, não se pode deixar de destacar a importância que adquire a pesquisa qualitativa quando se trata de acessar a subjetividade humana e considerar

aspectos ligados à variabilidade humana quando se trata de pesquisas realizadas no campo das ciências sociais.

Groulx (2012) apresenta duas teses em sua reflexão sobre as contribuições da pesquisa qualitativa a pesquisa social. A primeira tese destaca a possibilidade de a pesquisa qualitativa no campo da pesquisa social poder modificar esta última e trazer à tona questões relativas a categorias espontâneas e administrativas de percepção e análise dos problemas sociais. Verifica-se nessa primeira tese que a pesquisa qualitativa pode introduzir um novo olhar sobre a pesquisa social e favorecer a ocorrência de mecanismos de ajuda e ação social. A segunda tese abordada seria menos otimista se comparada à primeira, uma vez que [...] “a relação da pesquisa qualitativa com a pesquisa social produz um saber, cuja validade científica permanece frágil e incerta” (GROULX, 2012, p. 117 – 118).

Denzin e Lincoln (2006) abordam a pesquisa qualitativa e enunciam algumas características que lhe tornam singular: 1) consiste em uma atividade situada que considera o observador inserido no mundo; 2) reúne práticas materiais e interpretativas que contribuem para a construção de uma visão de mundo e 3) envolve uma abordagem naturalista e interpretativa do mundo segundo a qual os pesquisadores procuram estudar os fenômenos e interpretá-los com base nos significados que lhes são atribuídos pelas pessoas envolvidas no contexto da pesquisa.

No contexto da Pesquisa Qualitativa, Denzin e Lincoln (2006), ainda, apresentam uma série de paradigmas e perspectivas teóricas. No que concerne à presente tese, pode-se inferir que o estudo que se vale do emprego de escalas sociais estaria bem alinhado com uma epistemologia positivista pelo fato de valer-se de uma ontologia realista e crítico-realista e de epistemologias objetivas que utilizam levantamentos realizados de forma rigorosa e bem definidos. Já os estudos envolvendo entrevistas e grupos focais poderiam ser qualificados como tendo adotado o paradigma interpretativo construtivista e as estratégias de pesquisas voltadas para a fenomenologia e a história Oral.

Dentro do paradigma interpretativo construtivista, os estudos qualitativos e quantitativos supõem empregar uma ontologia relativista, a qual contempla múltiplas realidades, envolvem, o pesquisador e os participantes da pesquisa na busca pela compreensão da liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional, no contexto de uma epistemologia subjetivista e no conjunto naturalista, na medida em que se propõe a

investigar os fenômenos de interesse no contexto da Missão de Paz para Estabilização do Haiti.

Antes de se realizar algumas considerações relevantes sobre a estratégia de pesquisa baseada na fenomenologia, seria oportuno destacar a definição apresentada por Creswell (1998, p.15) a qual complementa a visão de Denzin e Lincoln:

A pesquisa qualitativa é um processo de investigação do conhecimento baseada em distintas tradições metodológicas que exploram um problema humano ou social. O pesquisador constrói uma complexidade, um quadro holístico, analisa palavras, relata visões detalhadas dos informantes e conduz um estudo no ambiente natural(DENZIN; LINCOLN,2006): (tradução nossa).

Creswell (1998) realiza uma abordagem sobre a pesquisa qualitativa segundo a qual são destacadas cinco principais tradições na pesquisa qualitativa: 1) a história de Vida Biográfica; 2) fenomenologia; 3) Os estudos baseados em *Ground Theory*; 4) a Etnografia e 5) o Estudo de caso. Considerando a estratégia de pesquisa fenomenológica assumida para os estudos qualitativos empreendidos, convém destacar a necessidade de serem considerados os seguintes aspectos abordados por Creswell (1998): 1) a percepção de que a perspectiva filosófica na qual a *epoché* é central para a compreensão do fenômeno e a escuta dos informantes, 2) a importância de se considerar as experiências vividas pelos informantes, 3) a necessidade de se coletar informações junto a indivíduos que viveram a experiência relacionada ao fenômeno em estudo, 4) o estabelecimento de assertivas, 5) a busca de significados para as assertivas; 6) uma exaustiva descrição da experiência vivida, 7) a necessidade de se utilizar entrevistas com mais de dez pessoas na fase de coleta de dados.

No delineamento da pesquisa em torno da condução das entrevistas de longa duração, considera-se como adequada estratégia de pesquisa da História Oral abordada por Denzin (2006) na medida em que método de pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características listadas por Shopes (2011): 1) a existência de uma entrevista; 2) a História Oral ser gravada; 3) a história oral possuir uma intenção histórica, que é buscar um conhecimento novo por meio de *insights* do passado biográfico de um indivíduo; 4) A História Oral é entendida como uma compreensão da memória e de um acontecimento subjetivo ocorrido no passado; 5) envolve uma inquirição em profundidade, devendo ser planejada, séria, agendada e buscar um acontecimento detalhado do passado, e 6) a História oral é fundamentalmente oral, reflete as convenções e dinâmicas da palavra falada. Além dessas características, Shopes (2011) ainda destaca que a História Oral demanda um grande e judicioso planejamento de

suas entrevistas, sendo essenciais: 1) a preparação cuidadosa, incluindo a definição do foco da entrevista, 2) a análise pregressa de fontes primárias e secundárias, 3) o desenvolvimento de habilidades em métodos de entrevistas e no uso de tecnologias, 4) a identificação e o contato com o narrador, 5) o estabelecimento de um *rapport*, 6) a condução de uma pré-entrevista e 7) o desenvolvimento da entrevista.

Patton (1998) aborda alguns aspectos relacionados à pesquisa aplicada entre os quais se permite inferir que os pesquisadores que lidam com a pesquisa aplicada trabalham com problemas humanos ou sociais, tem por objetivo contribuir na construção de conhecimento que possa ajudar as pessoas a compreender a natureza de um problema e intervir nele de modo a controlar mais efetivamente seu ambiente.

A presente tese pode ser considerada como de natureza Aplicada, na medida em que ela é fundamentalmente motivada pela busca de estratégias de gestão de pessoas que possam contribuir para melhoria do desempenho organizacional, considerando de maneira bastante delimitada as influências que a qualidade de trocas tanto entre líderes e liderados quanto entre os integrantes de uma mesma equipe de trabalho podem acarretar sobre o comprometimento organizacional, seja em organizações civis seja em organizações militares.

A triangulação é definida por Cooper (2011, p.187) como o “termo usado para descrever a combinação de diversos métodos qualitativos ou a combinação de métodos qualitativos e quantitativos”. Na presente tese adotou-se a combinação de metodologias na pesquisa em Administração, tendo-se previsto a realização de estudos qualitativos precedendo estudo quantitativo conclusivo.

Lakatos e Marconi (2011) abordam a técnica de triangulação e a definem como a combinação de metodologias diversas para o estudo de um fenômeno ao mesmo tempo em que apresentam quatro tipos de triangulação: 1) baseada em fontes; 2) métodos; 3) investigadores e 4) teorias. Na presente tese verifica-se que são buscadas diferentes fontes dentro da mesma organização, qual seja o Exército Brasileiro. Essa busca procura considerar três categorias principais: os líderes, os liderados e as equipes de trabalho.

No que se refere aos métodos, a presente pesquisa procura congrega metodologias qualitativas e quantitativas que possam coletar os dados de interesse relacionados à liderança, ao trabalho em equipe e ao comprometimento organizacional.

Com relação às epistemologias destacadas, não há como deixar de se considerar a influência da epistemologia Positivista na condução do estudo quantitativo. No caso da

pesquisa baseada na História Oral e perspectiva Fenomenológica foram estratégias que favoreceram a compreensão das relações entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional no contexto histórico da atuação de uma organização militar do Exército Brasileiro, na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

Em referência à visão histórica, Shopes (2006) pode trazer algumas considerações dentro desse método de coleta de dados, na medida em que a História Oral, ao utilizar-se da entrevista, passou a ter que lidar com a intersubjetividade existente entre o narrador e o entrevistador, sendo que a riqueza de dados, memória, ideologia, expressões verbais e não verbais do narrador devem ser interpretadas e compreendidas pelo entrevistador que irá traduzir sua interpretação para outras pessoas. Ao se adotar a História Oral como método de pesquisa, convém ainda considerar que: 1) a História Oral envolve uma natureza dialógica na entrevista; 2) estruturas analíticas de conversação podem ser úteis a sua prática; 3) questões ligadas à dissonância e cognitiva devem ser consideradas por ocasião da interpretação de entrevistas; 4) a cronologia e a busca por causalidades são formas de se estruturar entrevistas; 5) o interpretar uma narrativa torna-se necessário entender os padrões de significados subjacentes à relação entrevistado e entrevistador e 6) a memória é um fator a ser considerado como relevante para a estruturação dos acontecimentos históricos;

No que se refere ao tratamento e análise dos dados coletados, aspectos ligados à análise e representação dos dados de acordo com a tradição fenomenológica, são destacados na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Análise e representação de dados na Tradição Fenomenológica

Análise e representação de dados	Aspectos relativos à Tradição Fenomenológica
Tratamento dos dados	Criar e organizar arquivos por data
Leitura	Ler todo o texto, inserindo notas nas margens, formar códigos iniciais.
Descrição	Descrever o significado da experiência para o pesquisador
Classificação	Encontrar e listar as categorias Agrupar as categorias por unidades de significado
Interpretação	Desenvolver uma descrição textual sobre “o que aconteceu” Desenvolver uma estrutura descritiva sobre “como” o fenômeno foi experienciado; Desenvolver uma descrição geral da experiência, visando apreender sua

	“essência”
Descrição densa Representação	Apresentar a narração da “essência” da experiência, podendo complementar com uso de tabelas ou figuras que façam aparecer das possíveis categorias e/ou unidades de sentido

Fonte: adaptado de Creswell (1998, p.148 e 149).

A metodologia escolhida para esta pesquisa apresenta algumas dificuldades e limitações em relação à coleta e ao tratamento dos dados.

A adoção de uma metodologia envolvendo dados qualitativos e quantitativos contribuiu para que as análises estatísticas pudessem conferir um maior grau de objetividade à presente tese, sendo fundamental a utilização de ferramentas estatísticas para a testagem das hipóteses do estudo quantitativo. A abordagem quali-quantitativa adotada para a presente pesquisa também contemplou uma visão integrativa na qual se buscou empregar a abordagem quantitativa em proveito da qualitativa e vice-versa, ou seja, pretendeu-se com o presente procedimento de pesquisa minimizar as desvantagens e maximizar as vantagens de ambas as abordagens.

No que refere ao tipo de amostragem adotada para os cinco estudos realizados, o fato de ter sido adotado o tipo de amostra não probabilística, de acordo com a classificação de Vergara (2011), certamente reduz o critério de generalização, discutido por Gil (2012), na medida em que a amostragem não se baseou em leis estatísticas que pudessem robustecer o rigor científico conferido às amostras enquadradas como probabilísticas.

Já em relação ao tratamento dos dados, destaca-se que essa fase da pesquisa pode ser considerada viável desde que sejam empregados os recursos estatísticos disponíveis (SPSS, AMOS e Sphinx), os quais permitiram o adequado tratamento dos dados a serem coletados.

Cabe destacar a participação dos respondentes no primeiro estudo exploratório não se deu em equipes constituídas que permitissem a avaliação precisa das relações diáticas seja nas relações líder-liderados ou membros-membros no caso das trocas entre integrantes de mesmas equipes de trabalho. Apesar dessa limitação, pode-se verificar uma série de indicadores dentro da amostra levantada, inclusive comparando os índices alcançados pelos militares que integraram a Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH) com os militares que participaram da pesquisa, mas que não participaram da MINUSTAH. De qualquer modo, a investigação minuciosa entre as variáveis do presente estudo ainda requer um tratamento mais minucioso e aprofundado.

Foi verificado que a prática de se encaminhar questionários detalhados antes de qualquer entrevista para evitar o embaraço do entrevistado, questões sensíveis, situações incriminadoras, divulgar a identidade do entrevistado, ou provocar a retenção ou distribuição de entrevistas após a conclusão da pesquisa ou projeto, conforme sugerido por Shopes (2006) não foi eficaz para as autoridades militares dos postos mais elevados da MINUSTAH. Entretanto, convém destacar que o Comandante da 4ª Brigada de Infantaria de Motorizada apoiou de forma bastante colaborativa a condução de pesquisas nas organizações militares que integraram os efetivos do BRABAT 2/17 no ano de 2013. Na sigla o 2/17 significa que a organização militar se refere ao 2º Batalhão Brasileiro do 17º Contingente Militar Brasileiro no Haiti, destacando que o BRABAT 2/17 pesquisado foi desativado no ano de 2013 em um contexto de redução gradual dos efetivos militares do Brasil no Haiti.

Em entrevista já realizada com o Oficial que comandou um Batalhão Brasileiro no Haiti foi sugerida a possibilidade de ser consultado o Banco de Dados relativo aos registros do BRABAT 2 no Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, situado no bairro do Leme, na cidade do Rio de Janeiro. Esta organização militar desenvolveu as atividades de seleção, acompanhamento e desmobilização de missões de paz no Haiti até o ano de 2015, razão pela qual possui um acervo de pesquisas na área do clima organizacional e do estresse em operações. Entretanto, em se tratando de dados de acesso restrito, esta busca documental não fora empreendida, apesar de se constituir em uma boa fonte de dados sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, desde que sua utilização fosse autorizada. Neste sentido, a pesquisa também passaria a se caracterizar como documental. A ausência de pesquisa documental pode ser caracterizada como uma limitação do método na medida em que não foi contemplado na presente tese a possibilidade de se acessar relatórios ou documentos que tenham por objetivo reunir informações sobre o BRABAT 2/17. Entretanto, acredita-se que esta estratégia possa vir a ser utilizada como uma ferramenta confirmatória dos dados a serem coletados durante a pesquisa de campo ou sirva de estímulo para a condução de estudos futuros.

Mesmo com limitações, acredita-se que a metodologia escolhida é acertada e possibilita alcançar com sucesso o objetivo final desta pesquisa.

Neste sentido, a presente tese parte de dados obtidos no campo por meio de estudos qualitativos e quantitativos com a finalidade oferecer um melhor e mais preciso entendimento

sobre as possíveis relações entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional.

Realizadas as considerações acima, cabe destacar por oportuno que a seguir serão enfatizadas as fases que orientaram o trabalho de pesquisa empreendido, o modelo teórico adotado, a apresentação de hipóteses e um resumo dos cinco estudos desenvolvidos.

2.2 Caracterização e fases da pesquisa

Seguindo a taxonomia de Vergara (2011), a presente pesquisa será exploratória, descritiva, explicativa e aplicada em relação aos fins.

Exploratória por considerar a possibilidade da sondagem inicial sobre a liderança e suas eventuais relações com o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional. Quanto aos meios, esta pesquisa será bibliográfica, de campo e *ex post facto*.

Será bibliográfica na medida em que considerará um estudo sistematizado com base em conhecimentos publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, em materiais de domínio público ou acessados por meio de bases de dados disponíveis. Neste sentido, a presente pesquisa iniciou-se com uma ampla pesquisa bibliográfica na literatura (livros, manuais, revistas especializadas, jornais, artigos, anais de congressos, *internet*, teses e dissertações) com dados pertinentes aos referenciais teóricos relacionados à liderança, ao comprometimento organizacional, trabalho em equipe e cultura organizacional. As referências citadas nesta tese permitem inferir a diversidade das fontes utilizadas sejam elas oriundas de publicações impressas sejam de bases de dados eletrônicas científicas. Na pesquisa bibliográfica foram selecionadas, em especial, as áreas de conhecimento ligadas à Metodologia Científica e às Ciências Sociais Aplicadas, dentre as quais se destacam a Administração e a Psicologia, mais especificamente no contexto da Psicologia Social.

Tomando-se por base o referencial teórico levantado no decorrer da pesquisa bibliográfica, verificou-se a viabilidade de serem empreendidas pesquisas de campo que se valerem de técnicas qualitativas e quantitativas, as quais serão relatadas no capítulo 3 da presente tese de doutorado.

A classificação da presente pesquisa como sendo de campo se deve à possibilidade de se desenvolver uma investigação empírica com pessoas que vivenciaram os fenômenos de interesse em um contexto bastante específico, qual a Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH). Os levantamentos realizados por meio de *surveys* foram aprofundados por meio de entrevistas e realização de grupos focais com representantes do BRABAT 2/17.

Segundo Gil (2012), na pesquisa *ex-post facto* não é possível nem a manipulação das variáveis tendo em vista que essas chegam ao pesquisador já tendo exercido seus efeitos, nem tampouco a designação aleatória de sujeitos ou a realização de tratamentos experimentais. Em razão das características mencionadas por Gil (2012), pode-se enquadrar como *ex-post facto* a pesquisa ora relatada. Neste sentido, os estudos exploratórios já conduzidos, os questionários aplicados pela internet, bem como as entrevistas de longa duração e do grupo focal a serem conduzidos podem ser caracterizados como estratégias de pesquisas *ex-post facto* em razão de se tratarem da investigação de um fato já ocorrido, sendo aplicável em razão da dificuldade de se controlar as variáveis envolvidas.

A estrutura lógica de uma pesquisa qualitativa é tratada por Bryman (1989) o qual apresenta um modo de se organizar as fases da pesquisa qualitativa: 1) a consideração de uma teoria; 2) a elaboração de hipóteses, 3) a observação ou coleta de dados, 4) a análise dos dados e 5) os achados ou descobertas. As fases abordadas por Bryman (1989) contribuíram para a estruturação lógica dos cinco estudos empreendidos na presente tese e que serão descritos no próximo capítulo.

Por sua vez, a organização da pesquisa desenvolvida na presente tese envolveu seis grandes fases, as quais serão comentadas a seguir:

1ª Fase – Contato e contratos iniciais.

Inicialmente, foram estabelecidos contatos preliminares com as organizações e os militares que participaram da pesquisa com a finalidade de viabilizar a condução de pesquisas de campo. Nesta oportunidade, as organizações participantes foram informadas que haveria possibilidade de os dados coletados sobre os temas da liderança, do comprometimento organizacional, do trabalho em equipe e da cultura organizacional servirem de base para a elaboração de relatórios, publicação de trabalhos científicos e utilização em estudos futuros.

2ª Fase – Estudo Preliminar

Está previsto a realização de um Estudo de Caráter Exploratório com o objetivo de dar ao pesquisador uma visão geral sobre a liderança, o comprometimento organizacional, o

trabalho em equipe e cultura organizacional no ambiente militar, bem como orientar a elaboração de posteriores instrumentos de coleta de dados. Outro objetivo a ser buscado na condução de um Estudo Preliminar é a ratificação e ou retificação dos objetos de estudo junto ao público-alvo da pesquisa.

3ª Fase – Realização da coleta de dados qualitativos.

Com base nos resultados obtidos no estudo preliminar previsto na segunda fase da presente pesquisa, serão estruturados roteiros de entrevistas de longa duração, de grupos focais e um questionário a ser aplicado pela internet. Esses roteiros constam dos apêndices da presente tese, tendo sido submetidos aos orientadores e outros Professores Pesquisadores para aplicação junto ao público-alvo da pesquisa.

4ª Fase – Realização da coleta de dados quantitativos.

A partir dos resultados obtidos nos estudos qualitativos realizados na fase anterior, serão aplicadas escalas sociais ligadas à liderança, ao trabalho em equipe e o comprometimento organizacional pela internet. Essas escalas terão por objetivo verificar relações estatísticas que possam ratificar os reflexos da liderança para o comprometimento organizacional no universo pesquisado. As escalas sociais utilizadas constam dos apêndices da presente tese, também foram submetidas aos orientadores bem como a demais Professores Pesquisadores para aplicação junto ao público-alvo da pesquisa.

5ª Fase – Tratamento e análise de dados coletados.

Os dados coletados foram tratados e serão detalhados nas seções específicas de cada um dos artigos a serem apresentados no próximo capítulo.

6ª Fase – Publicação de artigos científicos dos estudos concluídos.

É prevista a publicação de artigos científicos com vistas a divulgar os estudos realizados, sendo desejável a publicação não só em periódicos científicos na área da Administração e da Psicologia, mas também em periódico de expressão na área da Defesa, seja no âmbito nacional ou internacional.

Como a pesquisa será desenvolvida em cinco estudos bem definidos, procurar-se-á no próximo capítulo abordar estudos realizados dentro de cinco artigos, destacando-se em cada um deles: 1) aspectos introdutórios nos quais se procura destacar aspectos relacionados ao tipo de pesquisa; 2) o método do estudo, abordando as características da amostra, os instrumentos e procedimentos adotados; 4) a análise dos dados; 5) os resultados alcançados; 6) a discussão e 7) as considerações parciais.

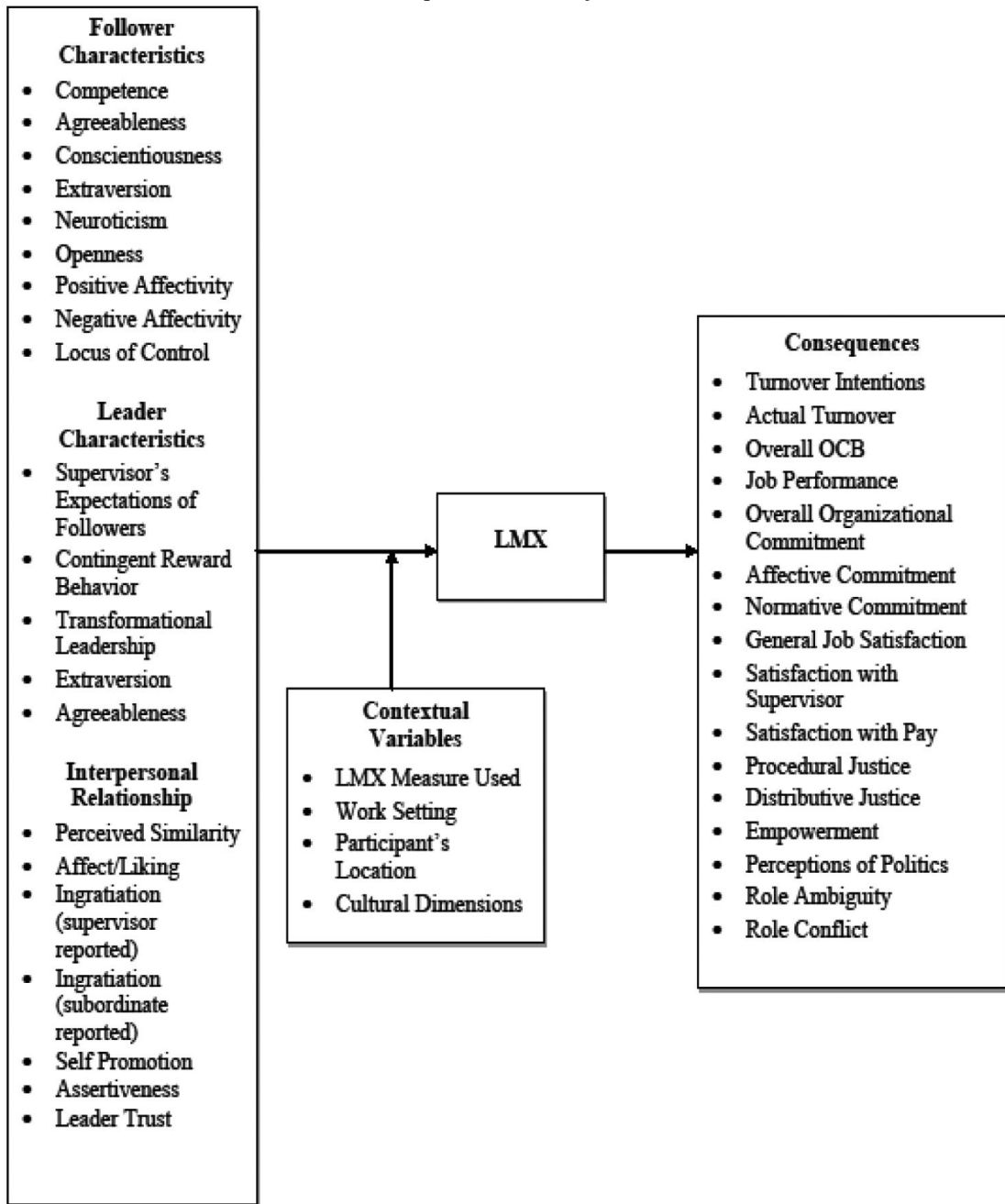
2.3 Modelo Teórico e hipóteses

O modelo teórico apresentado por Dulebohn, Bommer, Liden e Ferris (2001) oferece uma visão sistêmica das relações que podem ser estabelecidas no contexto da liderança e em especial no que se refere ao concurso da qualidade de troca líder-membro (mensurada em termos da variável LMX) em um contexto de antecedentes e consequentes. Nesse modelo, constante da Figura 1, como variáveis antecedentes destacam-se: as características dos líderes, as características dos seguidores e o relacionamento interpessoal. Convém destacar, por oportuno, a atenção que desperta a presença da “agradabilidade” entre as características dos líderes e dos liderados bem a ligação afetiva que permeia os relacionamentos interpessoais. Estima-se que nos estudos empíricos a serem conduzidos possam ser investigadas características de líderes e liderados bem como as ligações afetivas entre líderes e liderados no contexto da qualidade de troca líder-membro.

Ainda com base no modelo teórico considerado, foram elencadas como variáveis de contexto: a medida de qualidade de troca líder-membro (mesurada em termos da variável LMX), o ambiente de trabalho, a situação dos participantes e as dimensões culturais envolvidas. No caso específico da presente tese, adotou-se a medida LMX-7 para supervisores e LMX-7 para subordinados. O ambiente de trabalho escolhido enfatizou a atuação de militares na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti, considerando as posições relativas de líderes e liderados em diferentes níveis hierárquicos bem como a relevância do trabalho em equipe em proveito da atividade militar. No que tange as dimensões culturais, requer analisar no aspecto dos participantes da pesquisa não só seus próprios valores e próprias, mas também como lidar com o contexto cultural de um país que atravessa por dificuldades socioeconômicas de ordem tão diversa como é o caso da República do Haiti.

Considerando o comprometimento organizacional como um dos objetos de estudo da presente tese, torna-se bastante interessante observar que o modelo apresentado por Dulebohn, Bommer, Liden e Ferris (2001) inclui como variáveis consequentes as dimensões normativa e afetiva do comprometimento, não tendo sido mencionado o componente calculativo do comprometimento organizacional, muito embora não se possa omitir que a satisfação com o pagamento seja uma variável consequente considerada no referido modelo.

Figura 1 – Modelo Teórico de antecedentes e consequentes das Relações Líder-Liderado



Fonte: Leader-Member Exchange Antecedents and Consequences Theoretical Framework(2001)

Após a análise do modelo teórico inicial, julgou-se como oportuno reunir no quadro abaixo um resumo dos principais estudos disponíveis na literatura os quais podem ser úteis à compreensão da liderança, das trocas sociais e do comprometimento organizacional.

Os estudos relatados no apêndice M, consistem em um refinamento do referencial teórico relacionado as interações sociais estabelecidas entre líderes e liderados, da qualidade

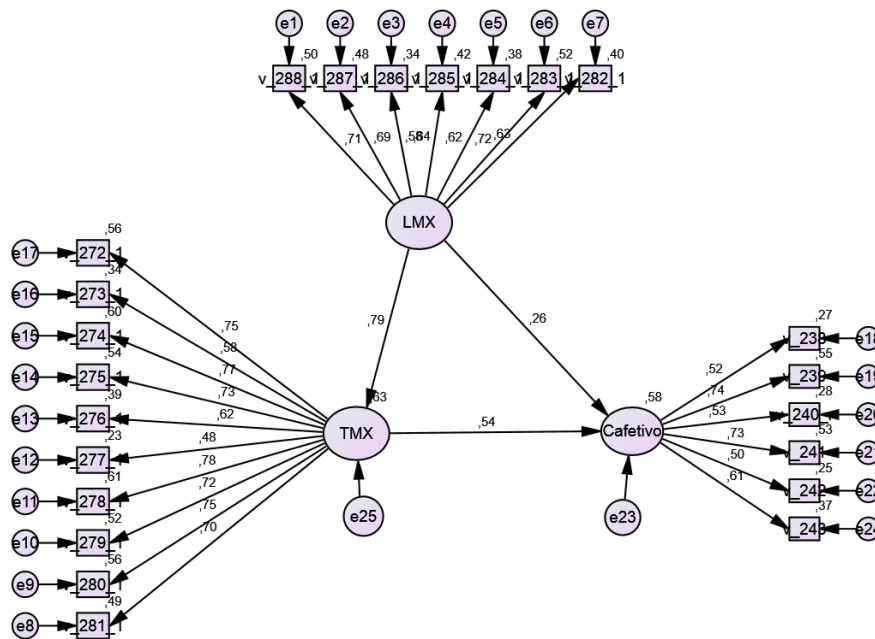
de trocas sociais em integrantes de equipes de trabalho e do referencial adotado para a análise do comprometimento organizacional.

Considerou-se oportuno relatar resultados iniciais alcançados na exploração dos dados coletados pela internet até o mês de julho de 2013, destacando algumas comparações realizadas por meio da estatística inferencial. Naquela oportunidade, se buscou analisar as diferenças entre militares em função da posição ocupada como líder ou liderado caracterizando dessa forma dois grupos principais de interesse.

O SPSS *Statistical Package for Social Sciences for windows*, versão 19 foi utilizado para a realização de análises estatísticas, sendo complementado pelo *Statistics Package AMOS 21*. Com base nas análises realizadas à época, verificou-se que, dependendo da posição de líder e de liderado ocupada pelo militar, a qualidade de trocas sociais líder-membro e a qualidade de trocas equipe-membro afetavam de maneira diferenciada a dimensão afetiva do comprometimento organizacional.

O procedimento adotado submeteu as escalas preenchidas pelos participantes em dois modelos idênticos, com uma versão para os líderes e uma versão para os subordinados, com o objetivo de explicar o impacto da qualidade de troca líder-liderado, mensurada na escala *Leader-Member Exchange LMX*, tanto sobre a qualidade membro-equipe, mensurada na escala *Team-Member Exchange TMX*, quanto sobre o componente afetivo do comprometimento organizacional. A abordagem de grupos múltiplos presente no AMOS foi utilizada. Portanto, no modelo apresentado, a LMX é tratada como uma variável latente exógena (independente), e a TMX e comprometimento afetivo como variáveis endógenas (dependentes), como pode ser visto nas Figuras 2 e 3.

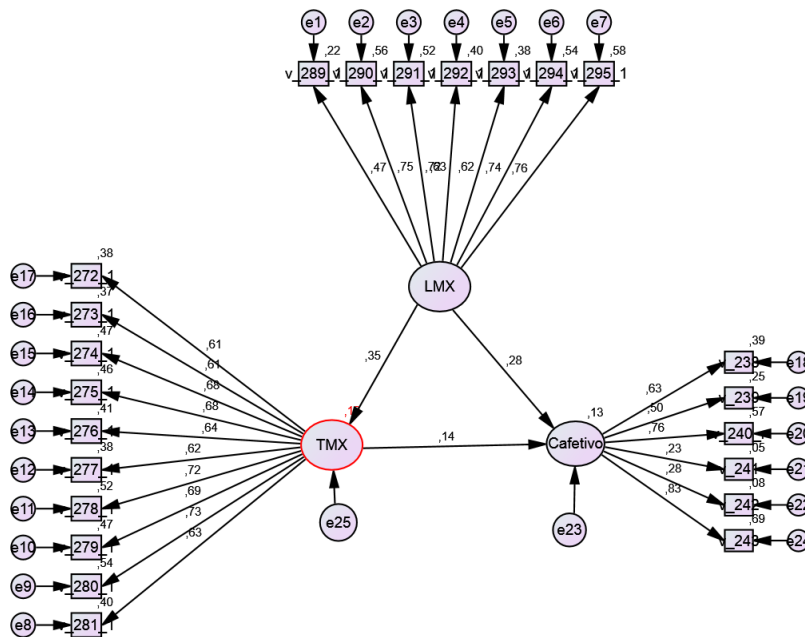
Figura 2 – Modelo experimental apresentado pelos líderes



Fonte: O

Fonte: O Autor (2016)

Figura 3 – Modelo experimental apresentado pelos liderados



Fonte: O Autor (2016)

Seguindo a recomendação de Kline (2010), testamos a identificação do modelo, isto é, o modelo deve possuir mais observações do que os parâmetros estimados, gerando um grau positivo de liberdade (gl). Somente os modelos que têm graus positivos de liberdade são capazes de testar um modelo, quanto maior o grau de liberdade, maior a possibilidade de se de

rejeitar o modelo, e, portanto, mais poderoso o teste. Modelos com zero graus de liberdade se encaixam perfeitamente os dados e modelos com graus de liberdade negativos são indeterminados e não têm solução matemática única. É importante notar que, o número de observações não está relacionado com o tamanho da amostra, o número de observações está relacionado apenas com o número de parâmetros conhecidos, e o número de parâmetros a ser estimado.

Para o modelo, foi encontrado um total de 552 de observações, com 98 parâmetros a serem estimados, resultando em 454 graus de liberdade, o que significa que o modelo é identificado, e tem uma potência estatística suficiente para pode rejeitar o modelo (condição desejável).

Os dados podem ser considerados como não-normais para ambos os grupos, como evidenciado pela distância Mahalanobis calculadas pelo AMOS, para a subamostra dos líderes a curtose multivariada foi 165.318 (rácio crítico = 32.337), a subamostra dos subordinados, a curtose multivariada foi 139.207 (rácio crítico = 42.956). Estes resultados indicam que a métodos de estimação baseados na máxima verossimilhança (ML) podem não fornecer os melhores estimadores, ao invés deve-se utilizar outros métodos de estimação ou técnicas mais robustas à não normalidade.

No entanto, a normalidade dos dados é uma condição rara na maioria das aplicações em ciências sociais, e em amostras grandes o suficiente as estimativas para o modelo de ajuste e parâmetros ainda são confiáveis, se acompanhadas de não normalidade moderada (Gao, Mokhtarian e Johnston, 2008).

Os resultados preliminares sugeriram que o impacto da qualidade de trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados sobre a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipe de trabalho e no comprometimento organizacional são diferentes para líderes e subordinados. O modelo para os líderes foi capaz de explicar mais de 58% da variância do comprometimento afetivo, enquanto o mesmo modelo na amostra subordinado apenas explicou 13%. O poder preditivo da variável LMX também apresentou diferenças semelhantes, explicou 63% da variância da TMX para os líderes, enquanto explicou apenas 12,4% para os subordinados.

Os resultados apresentados sugeriram que há diferenças significativa em relação aos efeitos de troca líder-membro na troca de equipe-membro e no comprometimento organizacional em atividades militares desempenhadas por líderes ou subordinados. Tomando

como base os estudos anteriores e discutidas no desenvolvimento conceitual deste trabalho, pode-se concluir que o modelo teórico fornece uma consistência lógica em seu layout, particularmente no que se refere a relação de influência entre a qualidade de troca líder-membro (LMX) e a qualidade de troca social equipe-membro (TMX). Entretanto, como a pesquisa realizada envolveu uma avaliação de percepções intrapessoais e não envolvendo grupos, considera-se que se deva investigar eventual relação entre a qualidade de troca líder-membro (LMX) e a qualidade de troca social equipe-membro (TMX) bem como o impacto do comprometimento organizacional nessa relação.

Ao longo dos estudos exploratórios realizados, foram realizadas análises comparativas envolvendo tanto a posição de líder ou liderado quanto seu refinamento dentro dos níveis hierárquicos que se fizeram bem característicos: o dos cabos e soldados, dos subtenentes e sargentos e dos oficiais. Verificou-se que a coleta final dos dados permitiu o tratamento de dados com maior quantidade de respondentes o ofereceu uma maior precisão no que se refere à investigação entre as variáveis de interesse. Além disso, a testagem de hipótese por intermédio *Statistical Package for Social Sciences for windows* e bem como pelo AMOS 21 permitirá um refinamento ao quinto estudo da tese, na medida em que serão conduzidas análises comparativas envolvendo militares que atuaram na MINUSTAH, militares que não atuaram naquela missão e cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras.

No estudo conclusivo da presente tese, serão testadas as hipóteses definidas a partir dos principais conceitos de interesse e dos resultados alcançados nos quatro estudos qualitativos realizados. Considerou-se que a adoção de uma abordagem quali-quantitativa permitiu que os subsídios qualitativos levantados pudessem contribuir para o estabelecimento de análises comparativas quantitativas relevantes em termos teórico-empíricos.

Neste sentido, no quinto estudo da tese, a primeira área de investigação envolverá o estudo da qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados, mensurados na escala Leader-Member Exchange – LMX, Scandura e Graen (1984) e testará quatro hipóteses, a seguir enunciadas:

H1: A qualidade de trocas sociais líder-liderado entre líderes que atuam na MINUSTAH será superior aos líderes que não atuaram na MINUSTAH.

H2: A qualidade de trocas sociais líder-liderado entre liderados que atuaram na MINUSTAH será superior aos liderados que não atuam na MINUSTAH.

H3: A qualidade de trocas sociais líder-liderado apresentada pelos líderes será superior a qualidade de trocas sociais apresentadas pelos liderados, independentemente de ter participado da MINUSTAH.

H4: Integrar a MINUSTAH sugere que haverá diferença na qualidade de trocas sociais líder-liderado.

A segunda área de investigação do quinto estudo envolverá o estudo da qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes, mensurada na escala *Team-Member Exchange, TMX* (SEERS, PATTY E CASHMAN, 1995) e motivou a testagem de duas hipóteses, a seguir enunciadas:

H5: a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes que ocupam posição de liderança será superior a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes que ocupam posição de liderados.

H6: Integrar a MINUSTAH sugere que haverá diferença na a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes.

A terceira área de investigação do quinto estudo envolverá o estudo sobre comprometimento organizacional, em seus componentes afetivo, normativo e calculativo (ALLEN e MEYER, 1991) e motivou a testagem de seis hipóteses, a seguir enunciadas:

H7: O comprometimento afetivo de militares que ocuparam posição de liderança será superior ao comprometimento afetivo de militares que se encontravam como liderados.

H8: Integrar a MINUSTAH sugere que haverá diferença no nível de comprometimento afetivo de militares;

H9: O comprometimento normativo de militares que ocupam posição de liderança será superior ao comprometimento normativo de militares que ocupam posições de liderados;

H10: Integrar a MINUSTAH sugere que haverá diferença no nível do comprometimento normativo de militares;

H11: O comprometimento calculativo de militares que ocupam posição de liderança será superior ao comprometimento calculativo de militares que ocupam posições de liderados;

H12: Integrar a MINUSTAH sugere que haverá diferença no nível de comprometimento calculativo de militares.

A quarta área de investigação do quinto estudo da tese envolverá a testagem de um modelo explicativo entre as relações entre a qualidade de trocas líder-membro, a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes e o Comprometimento organizacional. Para a

análise dos dados coletados equações estruturais por meio do Software AMOS para testar eventuais efeitos entre as variáveis de interesse, os quais permitiram o adequado tratamento dos dados coletados.

H13: há evidências estatísticas de que a qualidade de trocas líder-liderado influencia a qualidade de trocas em integrantes de equipes (membro).

H14: A qualidade de trocas sociais líder-liderado influencia a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) e essa relação é mediada pelo componente afetivo comprometimento organizacional.

H15: A qualidade de trocas sociais líder-liderado influencia a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) e essa relação é moderada pelo componente afetivo comprometimento organizacional.

2.4 Resumo dos Estudos

2.4.1 Estudo 1

O primeiro estudo da tese investigou a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, nos diferentes níveis hierárquicos do BRABAT 2/17, Batalhão Brasileiro empregado com essa denominação no ano de 2012. Participaram do estudo 116 militares nos níveis hierárquicos dos oficiais, subtenentes e sargentos, e cabos e soldados. Verificou-se que os dados obtidos por meio do emprego de questões abertas viabilizaram uma compreensão inicial sobre os temas de interesse da tese. O emprego de ferramentas quantitativas disponibilizadas pelo uso do software Sphinx facilitaram a realização da análise de conteúdo das respostas obtidas e uma melhor apreciação do contexto pesquisado. A análise dos dados coletados indicou a pertinência da escolha do referencial teórico adotado, sendo promissor o emprego de teorias que envolvam o estudo de trocas sociais entre supervisores e subordinados, entre integrantes de equipes e o comprometimento organizacional. Considerou-se útil, em termos metodológicos, a realização de estudos

qualitativos posteriores que pudessem refinar o estudo da liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional no ambiente organizacional pesquisado.

2.4.2 Estudo 2

O segundo estudo da tese procurou investigar a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, considerando a perspectiva de líderes organizacionais militares no contexto de uma Missão de Paz da Organização das Nações Unidas. Para atingir esse objetivo, foram realizadas 19 entrevistas com militares que ocuparam posições de liderança formal na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti bem como no âmbito do BRABAT 2/17. O estudo pode retratar a relevância social da qualidade do relacionamento interpessoal tanto entre líderes e liderados quanto entre integrantes de equipes de trabalho, no contexto da Missão de Paz para a Estabilização do Haiti, no período de realização da pesquisa. A análise das respostas apresentadas aos itens da escala adotada para a mensuração da qualidade de trocas entre líderes e liderados, *Leader-Member Exchange (LMX)*, demonstrou um elevado índice de aceitação e entendimento das proposições constantes da versão norte-americana traduzida para o português, sendo este aspecto considerado como promissor para emprego da mesma em estudo quantitativo posterior. Na análise das entrevistas, foi possível verificar o inter-relacionamento entre a liderança e o comprometimento organizacional, destacando a maior valorização do componente afetivo do comprometimento em detrimento dos componentes normativo e calculativo do comprometimento organizacional. A limitação do estudo de apresentar apenas o posicionamento de oficiais que ocupavam posições de comando ou posições de assessoramento de Estado-Maior foi minimizada na medida em que foram realizadas entrevistas em grupo com militares dos demais níveis hierárquicos subordinados em estudo posterior da tese.

2.4.3 Estudo 3

O terceiro estudo da tese complementa o estudo anterior no sentido que foi possível estudar a liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional sob a

perspectiva de *peacekeepers* que ocupavam posições de subordinados. Participaram do estudo militares que integraram o BRABAT 2/17 e que pertenciam a três diferentes batalhões brasileiros que tiveram a incumbência de disponibilizar pessoal para ser empregado na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti. Os grupos de entrevistas foram organizados em níveis de oficiais, subtenentes e sargentos e cabos e soldados. Pode-se verificar nos diferentes níveis hierárquicos pesquisados a relevância que a qualidade de trocas sociais tanto para o exercício da liderança quanto para a manutenção do comprometimento organizacional, destacando-se que há o consenso de que pessoas com maior comprometimento afetivo tendem a apresentar melhor qualidade de trocas, seja nas relações líder-liderado, seja nas relações entre integrantes de equipes de trabalho. Nos níveis mais baixos da hierarquia houve a constatação de uma forte necessidade de reconhecimento, valorização, respeito mútuo e consideração enquanto que nos níveis mais altos verificou-se a preocupação com questões gerenciais e de cumprimentos de metas organizacionais. A subjetividade decorrente das análises dos dados coletados por meio dos grupos focais pode ser considerada uma limitação do estudo qualitativo realizado, entretanto indicou ser promissora a realização de estudos quantitativos que pudessem refinar, dentro de diferentes níveis hierárquicos, análises comparativas a serem realizadas sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional em contextos militares.

2.4.4 Estudo 4

Em um quarto estudo realizado, também conduzido pela internet e com o emprego do software Sphinx, foi possível estudar liderança, ao trabalho em equipe e ao comprometimento organizacional com militares que se encontravam atuando no BRABAT 2/17. Participaram da pesquisa 61 (sessenta e um) militares voluntários. Os perfis de liderança, trabalho em equipe e comprometimento organizacional puderam ser analisados com base nos níveis hierárquicos e em função do local de trabalho do militar. A utilização do software Sphinx permitiu que fosse realizada a análise de correspondência dos dados coletados e gerados gráficos que favoreceram uma compreensão visual das relações passíveis de interpretação lógica no contexto pesquisado. Como limitações do presente estudo, pode-se destacar a subjetividade do

pesquisador na interpretação dos resultados bem como o reduzido número de participantes, se comparado com o efetivo total do BRABAT 2/17, fato que reduz o poder de generalização dos resultados obtidos. Entretanto, considera-se como promissor o emprego da análise léxica associada a tratamentos quantitativos para a realização de pesquisas no campo das Ciências Humanas.

2.4.5 Estudo 5

O quinto estudo investigou a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, tendo levado em consideração critérios estatísticos mais robustos para o tratamento dos dados coletados junto aos 835 participantes da pesquisa realizada pela internet. Foram utilizadas escalas sociais com a finalidade de se testar hipóteses levantadas a partir do referencial teórico pesquisado e as inferências construídas com base nos quatro estudos anteriormente conclusos. A análise realizada indicou haver diferenças significativas, em termos médios, entre a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de militares que integraram a MINUSTAH ao se comparar com os resultados daqueles que não integraram aquela missão. Tal constatação destacou, em termos comparativos, a relevância apresentada pelas trocas sociais em equipe no contexto de uma missão de paz sob a égide das Organizações das Nações Unidas (ONU).

No próximo capítulo serão apresentados os cinco estudos empreendidos, destacando-se o tipo de pesquisa, o universo pesquisado, os procedimentos adotados, a análise e a discussão dos resultados, as limitações do método e considerações parciais. Por questões de organização e objetivo futuro de publicação em periódicos científicos, cada um dos estudos será apresentado em forma de artigos científicos.

3 OS ESTUDOS DA TESE

3.1 Estudo 1

Uma abordagem fenomenológica qualitativa articulada à quantitativa, visando a abordar a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, nos diferentes níveis hierárquicos do BRABAT 2 sugere possibilidades futuras para uma, ainda que breve, reinserção fenomenológica

3.1.1. Introdução

Como primeiro estudo da tese, verifica-se que a condução de uma pesquisa descritiva sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional poderia indicar a pertinência destes objetos de estudo no contexto da pesquisa empreendida, qual seja a participação de militares brasileiros empregados na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH). Neste sentido, o presente estudo pode ser classificado como de caráter exploratório, recorrendo-se à visão de Gil (2012), segundo a qual se facilitaria a compreensão sobre como os participantes da amostra pesquisada concebem liderança, trabalho em equipe, comprometimento organizacional, a aspectos considerados relevantes para a obtenção do êxito em equipes de trabalho e a importância do relacionamento interpessoal para o trabalho em equipe.

3.1.2 Método

3.1.2.1 Participantes

O universo da pesquisa envolveu a participação de militares do Exército Brasileiro voluntários a participar da investigação das relações entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional. 116 sujeitos militares acessaram a pesquisa pela internet. 63 dos respondentes da presente pesquisa foram de integrantes do 32º Batalhão de Infantaria (situado na cidade de Petrópolis) e preencheram o instrumento após a preparação para a missão e antes do embarque para o Haiti, no ano de 2012. A escolha da amostra levou em consideração que esta organização militar foi empregada ao longo de dois anos, em operações de apoio à população desabrigada pelas enchentes na Região Serrana do Rio de Janeiro desde 12 de janeiro de 2011, bem como na Operação de Pacificação nas comunidades do Complexo do Alemão no Rio de Janeiro nos anos de 2011 e 2012. Já os demais respondentes militares da pesquisa, num total de 53 militares integrantes do BRABAT 2, preencheram o instrumento de coleta de dados durante o período de permanência no Haiti, entre os meses de janeiro a julho de 2013.

A amostra foi composta por militares conforme tabela 2, na qual é possível identificar os postos e graduações dos participantes da pesquisa. Participaram da pesquisa voluntários militares do Exército Brasileiro, sendo 80 soldados/cabos (69%), 25 sargentos (21,6%), 2 subtenentes (1,7%), 8 oficiais subalternos (tenentes), 1 capitão (0,9%). A tabela 2 descreve o nível hierárquico dos participantes.

Tabela 2 – Nível hierárquico dos participantes

	Qt.	% cit.
Soldado ou Cabo	80	69,0%
Sargento	25	21,6%
Oficial Subalterno	8	6,9%
Sub-Tenente	2	1,7%
Capitão	1	0,9%
Oficial Superior	0	0,0%
Total	116	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

A escolaridade dos participantes pode ser verificada na Tabela 3:

Tabela 3 – Nível de Escolaridade dos participantes

	Qt.	% cit.
Fundamental completo	2	1,7%
Médio incompleto	33	28,4%
Médio completo	59	50,9%
Superior incompleto	6	5,2%
Superior completo	14	12,1%
Especialização	1	0,9%
Mestrado	0	0,0%
Doutorado	1	0,9%
Total	116	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

3.1.2.2 Instrumento

O presente estudo empregou questionário específico com a finalidade de realizar um levantamento inicial sobre o que a amostra pesquisada concebia sobre a liderança, o trabalho em equipe, o comprometimento organizacional, aspectos considerados relevantes para a obtenção do êxito em equipes de trabalho e a importância do relacionamento interpessoal para o trabalho em equipe.

No questionário semiestruturado utilizado na pesquisa do BRABAT 2 disponibilizado pela internet (Apêndice H) foram apresentadas aos participantes da pesquisa as seguintes questões abertas:

1. O que significa ser líder?
- 2 . Na sua atividade corrente, o que é trabalhar em equipe?
- 3 . Na sua opinião, o que é uma pessoa comprometida com sua equipe de trabalho?
- 4 . Em sua atividade atual, quais as tarefas que você consideraria mais importante para o sucesso da sua equipe?
- 5 . O que você considera como importante para a relação interpessoal na sua equipe de trabalho?

Dentre as variáveis demográficas utilizadas, convém destacar a identificação dos níveis hierárquicos dos participantes, com a finalidade principal de se investigar eventuais diferenças de percepção entre cabos e soldados, sargentos e oficiais.

3.1.2.3 Procedimentos

O questionário semiestruturado utilizado na pesquisa foi elaborado com o emprego do Software Sphinx e disponibilizado pela internet. O convite para a participação da pesquisa consta do Apêndice A. Verificou-se que a plataforma Sphinx, de origem francesa, apresentou recursos bastante úteis para a coleta, acompanhamento e tratamento de dados coletados. No que se referiu à elaboração dos itens do questionário pode-se constatar que o software Sphinx apresenta uma interface de inserção de dados bastante amigável e de boa apresentação dos itens formulados. Foi possível realizar o acompanhamento das respostas emitidas pelos respondentes da pesquisa a qual foi hospedada no servidor da empresa Sphinx no Brasil, situada na cidade de Rio Grande, localizada no Rio grande do Sul. Por fim, a utilização do software facilitou a análise e os tratamentos estatísticos necessários.

Quatorze participantes, entre civis e militares, testaram o instrumento de coleta de dados utilizado, não tendo sido relatadas quaisquer dúvidas ou comentários sobre a clareza dos itens apresentados.

Os comandantes das organizações militares envolvidas, tanto do 32º Batalhão de Infantaria quanto do BRABAT 2, autorizaram a condução da pesquisa e permitiram sua divulgação. 143 convites (n = 143) foram encaminhados ao 32º Batalhão de Infantaria para a participação das pesquisas e enviados para os militares da organização escolhida, caracterizando o caráter voluntário de sua participação. Os 116 militares participantes aceitaram os termos da pesquisa e as responderam integralmente. Os demais convidados concordaram livremente em participar. 63 participantes do 32º Batalhão de Infantaria (n = 63) concordaram em participar, resultando em uma taxa de resposta de 44,05%. Já a amostra dos 53 participantes posteriores foi aleatória entre os militares que se encontravam atuando no Haiti no ano de 2013 e integravam o efetivo de 800 militares do BRABAT 2.

A pesquisa ficou disponível na internet do mês de outubro de 2012 a setembro de 2013.

Para a análise dos dados do presente estudo só foram computadas as respostas apresentadas pelos militares que no BRABAT 2, totalizando um efetivo de 116 militares.

3.1.3 Análise de Dados

Segundo a abordagem proposta por Freitas (2000) a utilização do sistema Sphinx pode contribuir para a análise léxica e de conteúdo de dados coletados em pesquisas científicas. Na análise de conteúdo procedida no presente estudo, as evocações apresentadas pelos participantes da pesquisa foram convertidas para planilhas de Excel e conteúdo das respostas apresentadas pelos participantes da pesquisa analisadas por meio do software Sphinx.

Predominantemente no presente estudo, foi utilizada a Análise de Conteúdo para tratar os dados coletados junto ao BRABAT 2. Pode-se considerar bastante útil a utilização da ferramenta de tratamentos e análises pelo Sphinx no módulo de análise de conteúdo em razão da possibilidade de classificar as declarações de cada um dos respondentes dentro das diferentes categorias que foram sendo criadas por meio do Software. Tal procedimento exige que os dados sejam minuciosamente analisados, mas ao término dos tratamentos e análises realizadas com o uso do software foi possível obter medidas quantitativas, tabelas e análises de correspondências de fácil compreensão e interpretação.

Por essa razão, ao se valer do software Sphinx na modalidade de “Análise de Conteúdo” tornou-se possível apresentar resultados passíveis de análise em termos qualitativos e quantitativos os quais são apresentados a seguir.

3.1.4 Resultados

O que significa ser líder?

A primeira categoria de análise no presente estudo procurou analisar a percepção dos entrevistados em relação ao conceito de liderança. Após a realização da análise das respostas emitidas, puderam ser elencadas algumas categorias ligadas ao líder mais observadas. Ao se proceder a análise de conteúdo das respostas apresentadas pelos participantes da pesquisa, verificou-se uma série de definições do que viria a ser um líder no contexto pesquisado. A resposta que mais se destacou foi tomar decisões cabíveis com 11% de citações. A segunda

definição mais recorrente sobre a liderança referiu-se ao exemplo com 8,1% de observações. Um terceiro índice expressivo de respostas envolve a busca pelo bem comum e a capacidade de assumir responsabilidades cada uma com 7,6%. Com 6,7% de incidência de respostas foram indicadas a coordenação de equipes, o alcance de objetivos esperados e o respeito ao subordinado. Destacaram-se com 6,2% a coordenação de equipes e aceitar opiniões. Com 5,7% de respostas pode-se observar a preocupação com seus subordinados, fazer o melhor pela equipe, ter ação de comando e comandar. Por fim, com 5,2% foram relatadas como características do líder ouvir o subordinado a transmitir segurança. As respostas que resumem “O que é ser líder?” constam da tabela 4:

Tabela 4 – O que é ser líder

	Qt.	% cit.
toma decisões cabíveis	23	11,0%
ser exemplo	17	8,1%
assumir sua responsabilidade	16	7,6%
busca o bem comum	16	7,6%
coordenar atividades	14	6,7%
alcança objetivos esperados	14	6,7%
respeitar o subordinado	14	6,7%
coordenar equipe	13	6,2%
aceitar opiniões	13	6,2%
preocupar-se com seu subordinados	12	5,7%
fazer o melhor pela equipe	12	5,7%
ter ação de comando	12	5,7%
comandar	12	5,7%
ouvir o subordinado	11	5,2%
transmitir segurança	11	5,2%
Total	210	100,0%

Fonte: O Autor(2016)

Realizada a análise de conteúdo das respostas coletadas pelos participantes da pesquisa, as referidas respostas foram categorizadas pelos três níveis hierárquicos de interesse: o dos cabos ou soldados, o dos sargentos e o dos oficiais. Os resultados das respostas obtidas nas questões abertas encontram-se descritas na tabela 5:

Tabela 5 – A percepção da liderança pelos níveis hierárquicos

	Soldado ou Cabo		ST SGT		Oficiais		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
toma decisões cabíveis	20	87,0%	3	13,0%	0	0,0%	23	100,0%
ser exemplo	8	47,1%	8	47,1%	1	5,9%	17	100,0%
busca o bem comum	12	75,0%	3	18,8%	1	6,3%	16	100,0%
assumir sua responsabilidade	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
alcança objetivos esperados	8	57,1%	3	21,4%	3	21,4%	14	100,0%
coordenar atividades	4	30,8%	6	46,2%	3	23,1%	13	100,0%
respeitar o subordinado	9	69,2%	3	23,1%	1	7,7%	13	100,0%
aceitar opiniões	10	76,9%	3	23,1%	0	0,0%	13	100,0%
coordenar equipe	7	58,3%	2	16,7%	3	25,0%	12	100,0%
ter ação de comando	8	66,7%	4	33,3%	0	0,0%	12	100,0%
comandar	7	58,3%	5	41,7%	0	0,0%	12	100,0%
preocupar-se com seu subordinados	8	66,7%	4	33,3%	0	0,0%	12	100,0%
fazer o melhor pela equipe	11	91,7%	0	0,0%	1	8,3%	12	100,0%
ouvir o subordinado	8	72,7%	2	18,2%	1	9,1%	11	100,0%
transmitir segurança	8	72,7%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
ter bom relacionamento com os demais	7	63,6%	4	36,4%	0	0,0%	11	100,0%
incentivar a equipe	4	36,4%	6	54,5%	1	9,1%	11	100,0%
tem comprometimento com a tropa	10	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100,0%
ser respeitado	3	37,5%	4	50,0%	1	12,5%	8	100,0%
disposto a ajudar seu subordinado	6	75,0%	2	25,0%	0	0,0%	8	100,0%
saber convencer a equipe	5	71,4%	1	14,3%	1	14,3%	7	100,0%
dar atenção à equipe	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%	6	100,0%
estar preparado	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	6	100,0%
busca a cooperação	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	6	100,0%
estar em posição de destaque	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
tem a confiança da sua equipe	3	50,0%	1	16,7%	2	33,3%	6	100,0%
saber trabalhar em grupo	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	6	100,0%
ser comprometido com a missão	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
ter conhecimento	1	20,0%	4	80,0%	0	0,0%	5	100,0%
saber administrar limitações individuais	2	40,0%	2	40,0%	1	20,0%	5	100,0%
adaptar-se a situações novas	3	60,0%	2	40,0%	0	0,0%	5	100,0%
comprometer os subordinados com a missão	3	60,0%	2	40,0%	0	0,0%	5	100,0%
planejar as atividades	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100,0%
fiscalizar	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	3	100,0%
delegar funções	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%	3	100,0%
ter opinião própria	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
ter o controle da equipe	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	3	100,0%
ter iniciativa	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
ser compreensivo	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
confia na equipe	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	100,0%
representar a equipe	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
ter competência	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
ser inteligente	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
despreza o individualismo	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
conhecer sua equipe	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
ter experiência	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
estar focado	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
tratar todos da mesma forma	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
ter a lealdade dos subordinados	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	1	100,0%
Total	240	66,9%	96	26,7%	23	6,4%	359	

Fonte: O Autor (2016)

Na sua atividade corrente, o que é trabalhar em equipe?

As respostas obtidas sobre o que significa o trabalho em equipe para a amostra pesquisada indicaram a relevância do grupo social para o trabalho em equipe, particularmente no que se refere à importância de se ter um objetivo compartilhado, da cooperação, do bom relacionamento, do trabalho conjunto, da divisão de tarefas, do espírito de corpo, da disposição em ajudar, de se restabelecerem relações interdependentes e de se interagir. Como valores compartilhados considerados importantes para o trabalho em equipe foram reportados o respeito mútuo, a confiança mútua e o comprometimento. Como características relevantes para o trabalho em equipe se destacaram a eficiência e a flexibilidade. Os resultados da análise de conteúdo procedida sobre o trabalho em equipe se encontram na tabela 6.

Tabela 6 – O que é o trabalho em equipe

	Qt.	% cit.
ter um objetivo compartilhado por todos	39	14,8%
cooperar com o grupo	33	12,5%
ter um bom relacionamento no grupo	27	10,3%
estar comprometido com a missão	25	9,5%
disposição para ajudar o outro	24	9,1%
ser eficiente	17	6,5%
ter flexibilidade	16	6,1%
interdependência entre as pessoas do grupo	15	5,7%
trabalhar com meu grupo atual	12	4,6%
ter espírito de corpo	12	4,6%
interagir com o outro	12	4,6%
respeito mútuo	9	3,4%
ter confiança mútua	8	3,0%
debater os assuntos com o outro	7	2,7%
dividir as tarefas afetas ao grupo	7	2,7%

Fonte: O Autor (2016)

Uma descrição mais pormenorizada das respostas obtidas pelos participantes da pesquisa no que se refere ao trabalho em equipe, pode ser observada na tabela 7. Nesta tabela foram elencadas as respostas obtidas de acordo com os níveis de cabos e soldados, sargentos e oficiais.

Tabela 7 – Percepções do trabalho em equipe pelos diferentes níveis hierárquicos

	Soldado ou Cabo		ST SGT		Oficiais		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
ter um objetivo compartilhado por todos	21	55,3%	12	31,6%	5	13,2%	38	100,0%
cooperar com o grupo	30	90,9%	2	6,1%	1	3,0%	33	100,0%
ter um bom relacionamento no grupo	20	76,9%	4	15,4%	2	7,7%	26	100,0%
estar comprometido com a missão	15	60,0%	6	24,0%	4	16,0%	25	100,0%
disposição para ajudar o outro	22	91,7%	2	8,3%	0	0,0%	24	100,0%
ser eficiente	7	41,2%	7	41,2%	3	17,6%	17	100,0%
ter flexibilidade	13	81,3%	3	18,8%	0	0,0%	16	100,0%
interdependência entre as pessoas do grupo	13	92,9%	1	7,1%	0	0,0%	14	100,0%
trabalhar com meu grupo atual	6	50,0%	4	33,3%	2	16,7%	12	100,0%
ter espírito de corpo	12	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	12	100,0%
interagir com o outro	9	81,8%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%
respeito mútuo	6	66,7%	3	33,3%	0	0,0%	9	100,0%
ter confiança mútua	7	87,5%	1	12,5%	0	0,0%	8	100,0%
debater os assuntos com o outro	4	57,1%	3	42,9%	0	0,0%	7	100,0%
dividir as tarefas afetas ao grupo	2	28,6%	4	57,1%	1	14,3%	7	100,0%
conhecer as pessoas do grupo	5	71,4%	2	28,6%	0	0,0%	7	100,0%
realizar atividades diárias: treinamento físico, tiro, serviço etc.	2	40,0%	2	40,0%	1	20,0%	5	100,0%
ouvir o outro	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100,0%
aceitar sugestões	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100,0%
analisar as sugestões do outro	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	4	100,0%
ser responsável pelos seus atos	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100,0%
atender às necessidades do grupo	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	4	100,0%
reconhecer a capacidade individual de cada integrante do grupo	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	3	100,0%
zelar pela segurança do grupo	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
lealdade	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	100,0%
seriedade	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
fiscalizar o trabalho dos subordinados	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	1	100,0%
Total	214	70,9%	68	22,5%	20	6,6%	302	

Fonte: O Autor (2016)

Na sua opinião, o que é uma pessoa comprometida com sua equipe de trabalho?

O comprometimento foi analisado considerando uma pessoa inserida em sua equipe de trabalho e sob a ótica dos três níveis hierárquicos de interesse: o dos cabos e soldados, o dos sargentos e dos oficiais.

Na amostra pesquisada o maior índice relacionado a uma pessoa comprometida, 16,1%, referiu-se a busca por atingir os objetivos de sua equipe. Em segundo lugar, com 15,2%, foi observado a dedicação aos assuntos afetos a sua equipe. O terceiro índice de indicação de comprometimento, com 10,8% foram reportados os comportamentos de cooperação e preocupação com o bem-estar da equipe. Na sequência foram reportados como características de pessoas comprometidas a disposição em ajudar, a abdicação de interesses pessoais em prol do grupo e assumir as próprias responsabilidades dentro do seu grupo. Na

oitava posição foi manifestada a importância de se cumprir obrigações. Em seguida, verifica-se que o envolvimento no cumprimento na missão indica uma ligação afetiva com a equipe. Também foi mencionado como características de pessoas comprometidas o conhecimento dos assuntos de sua equipe, além de procurar promover um ambiente cordial e motivado em seu trabalho. O fato de cumprir as obrigações foi reportado como um aspecto a ser considerado em uma pessoa comprometida. Além disso, convém destacar que o respeito e a lealdade foram considerados valores compartilhados sobre o que seria uma pessoa comprometida. Foi ainda relatado que uma pessoa comprometida seria aquela que não se restringe ao cumprimento de suas obrigações.

A descrição dos aspectos considerados relacionados a uma pessoa comprometida pode ser visualizada na tabela 8.

Tabela 8 – O que é comprometimento

	Qt.	% cit.
aquele que busca atingir os objetivos da equipe	36	16,1%
aquele que se dedica aos assuntos afetos à sua equipe	34	15,2%
aquele que coopera com sua equipe	24	10,8%
aquele que se preocupa com o bem-estar da equipe	24	10,8%
aquele que propõe a ajudar a sua equipe	22	9,9%
abdica de interesses pessoais em prol do grupo	19	8,5%
aquele que assume sua responsabilidade dentro de sua equipe	18	8,1%
cumprir suas obrigações	12	5,4%
que se envolve no cumprimento da tarefa de sua equipe	10	4,5%
conhece os assuntos de sua equipe de trabalho	6	2,7%
aquele que motiva sua equipe	6	2,7%
aquele que respeita o companheiro de sua equipe	5	2,2%
aquele que é leal a sua equipe	3	1,3%
procura desenvolver um ambiente cordial com a equipe	2	0,9%
não se restringe ao cumprimento de suas obrigações	2	0,9%
Total	223	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

Uma breve análise dos dados apresentados permite inferir que na amostra pesquisada foram observados aspectos afetivos e normativos ligados ao comprometimento organizacional. Pode-se observar que não foram reportadas respostas que indicassem uma valorização do componente calculativo do comportamento organizacional.

As respostas apresentadas sobre o que seria uma pessoa comprometida com sua equipe de trabalho foram distribuídas de acordo com os níveis hierárquicos dos cabos ou soldados, sargentos e oficiais podem ser observados na tabela 9.

Tabela 9 – Percepção do comprometimento pelos níveis hierárquicos

	Soldado ou Cabo		ST SGT		Oficiais		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
aquele que busca atingir os objetivos da equipe	22	62,9%	9	25,7%	4	11,4%	35	100,0%
aquele que se dedica aos assuntos afetos à sua equipe	26	76,5%	8	23,5%	0	0,0%	34	100,0%
aquele que coopera com sua equipe	17	70,8%	5	20,8%	2	8,3%	24	100,0%
aquele que se preocupa com o bem-estar da equipe	17	73,9%	6	26,1%	0	0,0%	23	100,0%
aquele que propõe a ajudar a sua equipe	17	81,0%	3	14,3%	1	4,8%	21	100,0%
abdica de interesses pessoais em prol do grupo	10	52,6%	3	15,8%	6	31,6%	19	100,0%
aquele que assume sua responsabilidade dentro de sua equipe	15	83,3%	2	11,1%	1	5,6%	18	100,0%
cumprir suas obrigações	10	83,3%	2	16,7%	0	0,0%	12	100,0%
que se envolve no cumprimento da tarefa de sua equipe	6	60,0%	3	30,0%	1	10,0%	10	100,0%
aquele que motiva sua equipe	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%	6	100,0%
conhece os assuntos de sua equipe de trabalho	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	6	100,0%
aquele que respeita o companheiro de sua equipe	5	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	100,0%
aquele que é leal a sua equipe	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%	3	100,0%
não se restringe ao cumprimento de suas obrigações	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%	2	100,0%
procura desenvolver um ambiente cordial com a equipe	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	100,0%
aquele que confia na equipe	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
é uma pessoa confiável	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
aquele que cumpre seu papel mesmo na ausência do superior	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	1	100,0%
aquele que se expõe em benefício da equipe	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Total	158	70,5%	49	21,9%	17	7,6%	224	

Fonte: O Autor (2016)

Em sua atividade atual, quais as tarefas que você consideraria mais importante para o sucesso da sua equipe?

Ao se investigar as tarefas julgadas mais importantes para o sucesso de equipes de trabalho, puderam ser relatadas: 1) o trabalhar em equipe; 2) ter coesão grupal; 3) se estabelecer bom relacionamento interpessoal; 4) se estimular o comprometimento com a missão e das pessoas; 5) realizar patrulhas; 6) ter disciplina; 7) estabelecer o diálogo; 8) cooperar; 9) ter atenção; 10) estabelecer vínculos de confiança e 11) cumprir prazos. Os resultados das respostas constam da tabela 10 Na tabela 11, os fatores de sucesso da equipe também foram relatados nos níveis hierárquicos dos Cabos e Soldados, Sargentos e Oficiais.

No que se refere ao objetivo de se investigar as relações entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, pode-se verificar que as respostas

apresentadas se referem à vivência dos militares envolvidos na preparação e na condução de atividades voltadas para uma Missão de Paz para a estabilização do Haiti. A associação ao sucesso da equipe neste tipo de atividade militar destacou que o relacionamento interpessoal adquire relevância especial nesse contexto, sendo digno de nota a relevância social conferida ao diálogo, à cooperação, à confiança, ao espírito de corpo e ao comprometimento.

Tabela 10 – Aspectos relevantes para o sucesso da equipe

	Qt.	% cit.
trabalhar em equipe	20	11,4%
coesão grupal	19	10,8%
bom relacionamento interpessoal	16	9,1%
comprometimento com a missão	15	8,5%
realização de patrulhas	14	8,0%
comprometimento das pessoas	14	8,0%
disciplina	12	6,8%
diálogo	11	6,3%
cooperação	9	5,1%
atenção	9	5,1%
cumprimento de prazos	8	4,5%
confiança	8	4,5%
atividade de tiro	7	4,0%
compartilhar opiniões	7	4,0%
segurança	7	4,0%
Total	176	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

Tabela 11 – Aspectos considerados relevantes para o sucesso da equipe pelos diferentes níveis hierárquicos

	Soldado ou Cabo		Sargento		Oficiais		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
trabalhar em equipe	10	50,0%	8	40,0%	2	10,0%	20	100,0%
coesão grupal	14	73,7%	5	26,3%	0	0,0%	19	100,0%
bom relacionamento interpessoal	12	75,0%	3	18,8%	1	6,3%	16	100,0%
comprometimento com a missão	7	46,7%	4	26,7%	4	26,7%	15	100,0%
realização de patrulhas	12	85,7%	1	7,1%	1	7,1%	14	100,0%
comprometimento das pessoas	8	57,1%	4	28,6%	2	14,3%	14	100,0%
disciplina	7	58,3%	5	41,7%	0	0,0%	12	100,0%
diálogo	6	54,5%	3	27,3%	2	18,2%	11	100,0%
cooperação	7	77,8%	2	22,2%	0	0,0%	9	100,0%
atenção	4	44,4%	4	44,4%	1	11,1%	9	100,0%
confiança	4	50,0%	3	37,5%	1	12,5%	8	100,0%
cumprimento de prazos	4	50,0%	4	50,0%	0	0,0%	8	100,0%
compartilhar opiniões	3	42,9%	2	28,6%	2	28,6%	7	100,0%
atividade de tiro	5	71,4%	1	14,3%	1	14,3%	7	100,0%
segurança	5	71,4%	2	28,6%	0	0,0%	7	100,0%
Total	108	61,4%	51	29,0%	17	9,7%	176	

Fonte: O Autor (2016)

O que você considera como importante para a relação interpessoal na sua equipe de trabalho?

Como um aprofundamento do quesito anterior o qual indicou a importância do relacionamento interpessoal para o sucesso da equipe, o presente item procurou investigar aspectos compartilhados pelos participantes da pesquisa os quais são relatados na tabela 12.

Tabela 12 – Aspectos relevantes do relacionamento em equipe de trabalho

	Qt.	% cit.
respeito mútuo	41	21,5%
camaradagem	21	11,0%
compreender as diferenças individuais	19	9,9%
coesão grupal	16	8,4%
consideração para com o companheiro	14	7,3%
diálogo	11	5,8%
disposição em ajudar	10	5,2%
paciência	10	5,2%
confiança	9	4,7%
buscar o bem do grupo	8	4,2%
saber promover clima positivo	7	3,7%
comprometimento	7	3,7%
ouvir opiniões	6	3,1%
lealdade	6	3,1%
honestidade	6	3,1%
Total	191	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

Pode-se constatar na tabela 12 que alguns aspectos podem ser considerados recorrentes na amostra pesquisada, dentre as quais podem ser destacadas: o respeito mútuo, a coesão grupal, o diálogo, a confiança, a busca pelo bem do grupo, a busca pela promoção de uma clima cordial, a lealdade e o comprometimento. Considerando que a questão apresentada aos respondentes se refere ao relacionamento e o trabalho em equipe, as respostas apresentadas podem indicar a relevância social destes aspectos para a qualidade de trocas sociais apresentadas no contexto da liderança militar exercida no BRABAT 2.

Por sua vez, pode-se verificar na tabela 13, a incidência das incidências de respostas pelos níveis de oficiais, sargentos e cabos e soldados o que se mostrou bastante diferenciada

na amostra pesquisada. Convém ressaltar, por oportuno, que o percentual de oficiais que participou da pesquisa, em torno dos 10% reduziu bastante a quantidade de respostas desse nível hierárquico.

Tabela 13 – Aspectos relevantes do relacionamento em equipe de trabalho por níveis hierárquicos

	Soldado ou Cabo		ST SGT		Oficiais		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
respeito mútuo	29	70,7%	8	19,5%	4	9,8%	41	100,0%
camaradagem	16	76,2%	4	19,0%	1	4,8%	21	100,0%
compreender as diferenças individuais	11	57,9%	7	36,8%	1	5,3%	19	100,0%
coesão grupal	14	87,5%	2	12,5%	0	0,0%	16	100,0%
consideração para com o companheiro	9	64,3%	5	35,7%	0	0,0%	14	100,0%
diálogo	10	90,9%	0	0,0%	1	9,1%	11	100,0%
paciência	5	50,0%	3	30,0%	2	20,0%	10	100,0%
disposição em ajudar	4	40,0%	5	50,0%	1	10,0%	10	100,0%
confiança	5	55,6%	2	22,2%	2	22,2%	9	100,0%
buscar o bem do grupo	5	62,5%	3	37,5%	0	0,0%	8	100,0%
comprometimento	5	71,4%	2	28,6%	0	0,0%	7	100,0%
saber promover clima positivo	5	71,4%	2	28,6%	0	0,0%	7	100,0%
ouvir opiniões	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	6	100,0%
lealdade	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	6	100,0%
honestidade	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	6	100,0%
ser flexível	3	60,0%	2	40,0%	0	0,0%	5	100,0%
interesses compartilhados	3	60,0%	0	0,0%	2	40,0%	5	100,0%
responsabilidade	4	80,0%	1	20,0%	0	0,0%	5	100,0%
o exemplo	1	25,0%	1	25,0%	2	50,0%	4	100,0%
respeitar as opiniões dos outros	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	4	100,0%
conhecer os subordinados	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100,0%
trabalhar em grupo	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100,0%
tolerância	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	3	100,0%
humildade	2	66,7%	0	0,0%	1	33,3%	3	100,0%
administrar bem as próprias emoções	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	3	100,0%
cumprimento de prazos	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
seriedade	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
dedicação	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
atenção	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
segurança	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
disciplina	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
atender as necessidades do grupo	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Total	160	66,4%	61	25,3%	20	8,3%	241	

Fonte: O Autor (2016)

3.1.5 Discussão

Este estudo teve como objetivo avaliar a liderança, o trabalho em equipe, o comprometimento organizacional, aspectos considerados relevantes para sucesso em equipes de trabalho e a importância do relacionamento interpessoal para o trabalho de militares treinados e empregados para atuar na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), mais especificamente no BRABAT 2.

A seguir, serão discutidos os resultados obtidos dentro de cada uma das principais questões abertas utilizados no presente estudo.

O que significa ser líder?

A liderança foi analisada considerando os três níveis hierárquicos de interesse: o dos cabos e soldados, dos sargentos e dos oficiais. Na figura 4 pode ser observada a geração da análise por correspondência com o emprego do software Sphinx. De acordo com a análise de dados realizada, podem ser observadas as principais relações entre a liderança e os três níveis hierárquicos de interesse. Ao nível dos oficiais parecem estar mais associadas características de coordenação de equipe, de alcançar os objetivos esperados e de coordenar atividades. No nível dos sargentos verificou-se a valorização do fato do líder ser um exemplo, comandar, ter ação de comando, preocupar-se com seu subordinado, transmitir segurança e aceitar opiniões. No nível dos cabos e soldados a liderança envolve: tomar as decisões cabíveis, ouvir e respeitar o subordinado, buscar o bem comum, aceitar opiniões, assumir suas responsabilidades e fazer o melhor pela sua equipe.

Na sua atividade corrente, o que é trabalhar em equipe?

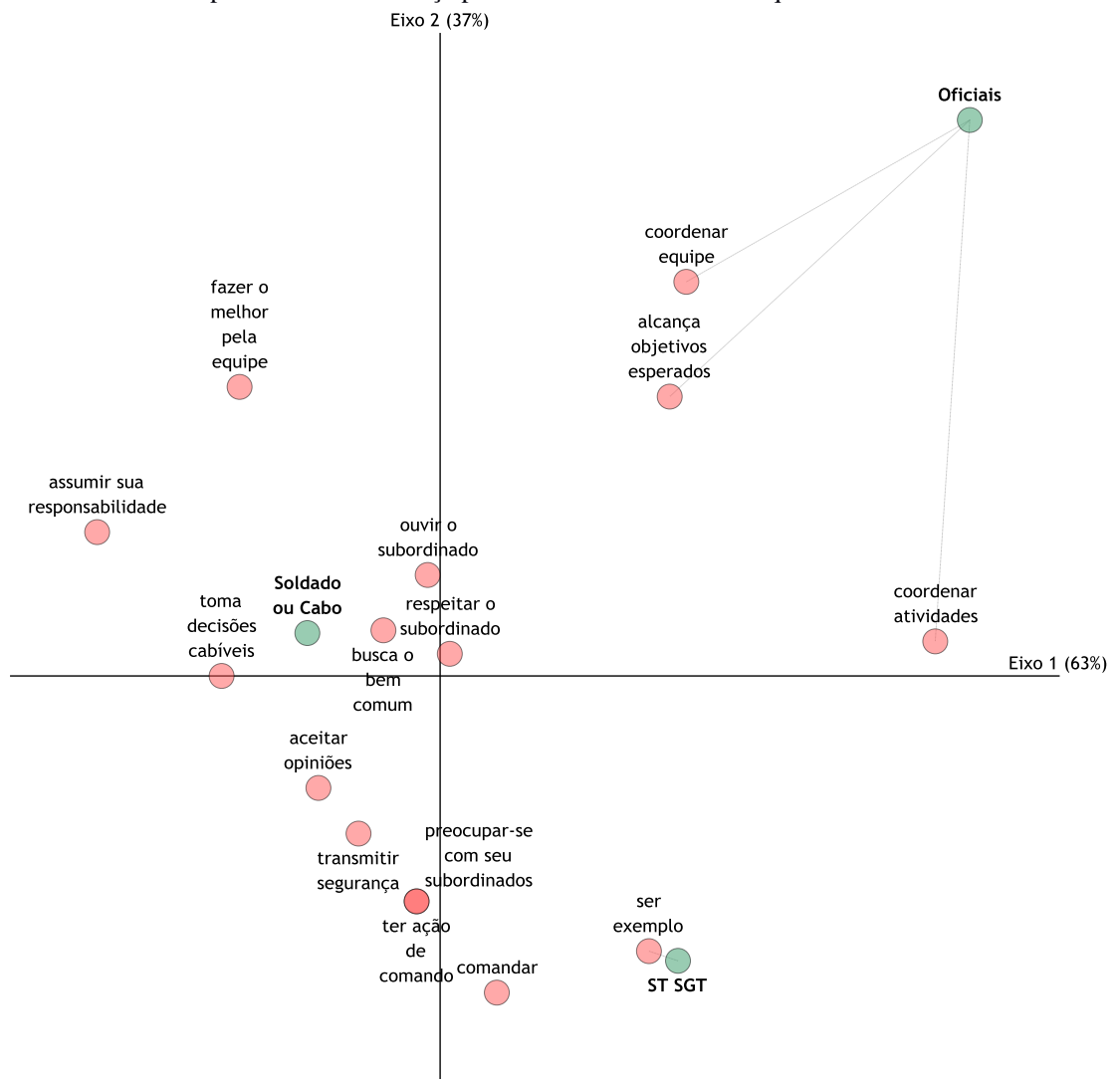
O significado do trabalho em equipe foi analisado considerando os três níveis hierárquicos de interesse: o dos cabos e soldados, sargentos e oficiais. A análise de correspondência gerada pelo Software Sphinx pode ser observada na figura 5. Nesta análise verifica-se que no nível dos oficiais são relevantes em maior grau: o fato de estar comprometido com a missão, trabalhar com o grupo atual e ser eficiente. No caso dos

sargentos há uma valorização de se ter um objetivo compartilhado por todos, dividir as tarefas afetas ao grupo, debater os assuntos com o outro e o respeito mútuo. No nível dos cabos e soldados verificam-se como aspectos relevantes no trabalho em equipe: ter um bom relacionamento no grupo, cooperar com o grupo, a interdependência entre as pessoas do grupo, a disposição para ajudar o outro, ter confiança mútua, interagir com o outro, ter flexibilidade e espírito de corpo.

Na sua opinião, o que é uma pessoa comprometida com sua equipe de trabalho?

Ao se gerar a análise de correspondência pelo Software Sphinx pode-se obter a figura 6 as principais características associadas aos três níveis hierárquicos. Os oficiais indicaram que pessoas comprometidas seriam leais a sua equipe, abdicariam de interesses pessoais em prol do grupo e buscaram atingir os objetivos da equipe. Para os sargentos a pessoa comprometida seria aquela que conhece os assuntos de sua equipe de trabalho, que se envolve no cumprimento da tarefa de sua equipe, que se preocupa com o bem-estar da equipe e não se restringe ao cumprimento de suas obrigações e procura desenvolver um ambiente cordial com a equipe. Por sua vez, para os cabos ou soldados uma pessoa comprometida com sua equipe apresentaria os seguintes comportamentos, em maior grau: 1) cooperar com a equipe; 2) assumir sua responsabilidade dentro de sua equipe; 3) se propor a ajudar a sua equipe; 4) respeitar o companheiro de sua equipe; 5) cumprir suas obrigações; 6) motivar sua equipe; 7) se dedicar aos assuntos afetos a sua equipe.

Figura 4 – Análise de correspondência da liderança pelos diferentes níveis hierárquicos.



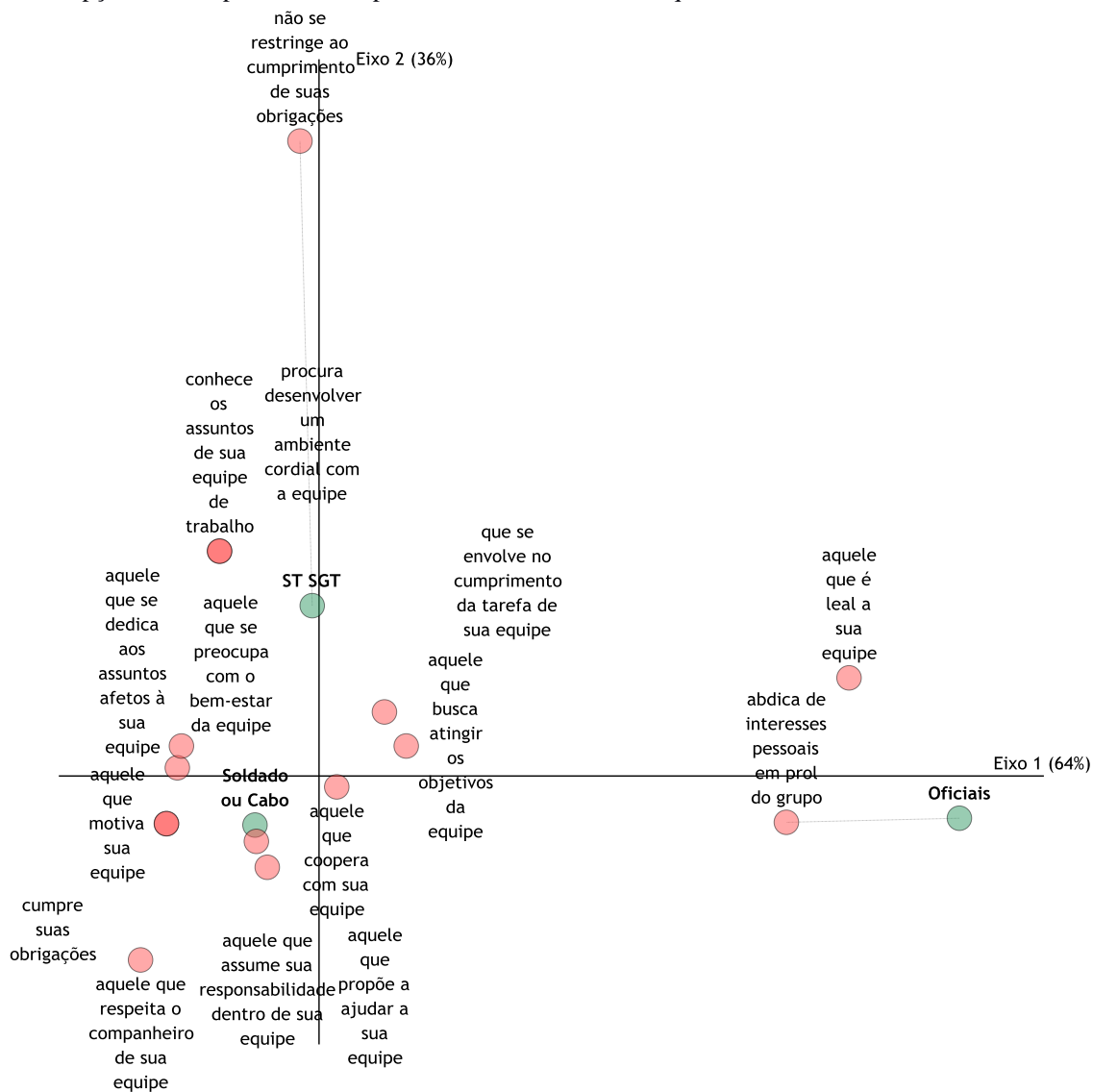
Fonte: O Autor (2016)

Figura 5 – Percepções do trabalho em equipe pelos diferentes níveis hierárquicos.



Fonte: O Autor (2016)

Figura 6 – Percepções do comprometimento pelos diferentes níveis hierárquicos



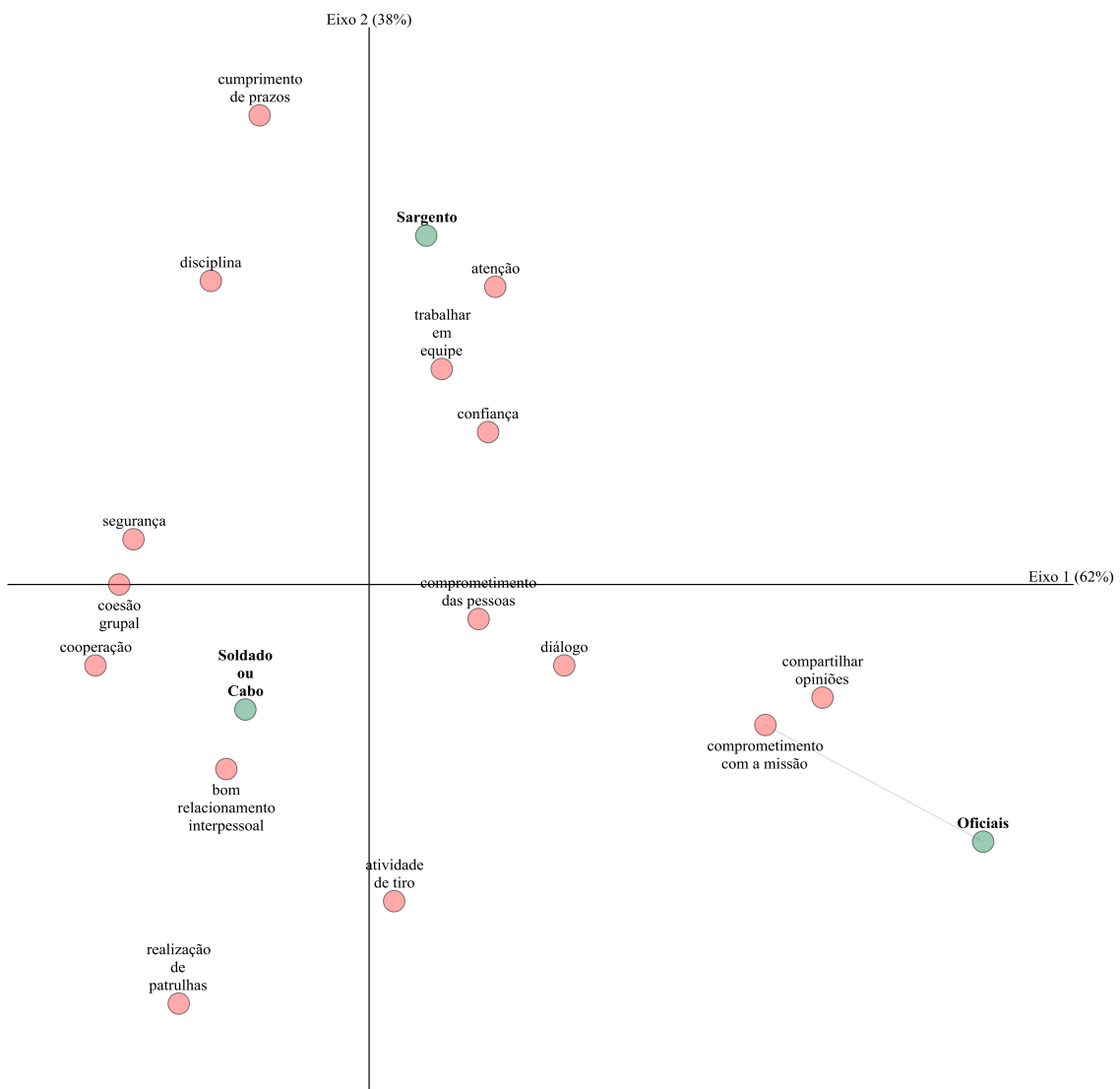
Fonte: O Autor (2016)

Em sua atividade atual, quais as tarefas que você consideraria mais importante para o sucesso da sua equipe?

Ao se gerar a análise de correspondência pelo Software Sphinx pode-se obter a figura 7 segundo a qual se pode observar as tarefas consideradas mais importantes para o sucesso da

equipe. De acordo com essa análise obtida, verificou-se que os oficiais apresentaram como fatores principais para o êxito da missão: o diálogo, o comprometimento com a missão e o compartilhamento de opiniões. Os sargentos consideraram como tarefas importantes para o sucesso da equipe: a disciplina, o cumprimento de prazos, a atenção, o trabalho em equipe e a confiança. Por seu turno, os cabos ou soldados indicaram uma maior relação com a segurança, a coesão grupal, o bom relacionamento interpessoal, a realização de patrulhas e as atividades de tiro. Como fator central e equidistante dos três grupos ficou bem definido o comprometimento das pessoas.

Figura 7 – Aspectos considerados relevantes para o sucesso da equipe nos níveis hierárquicos

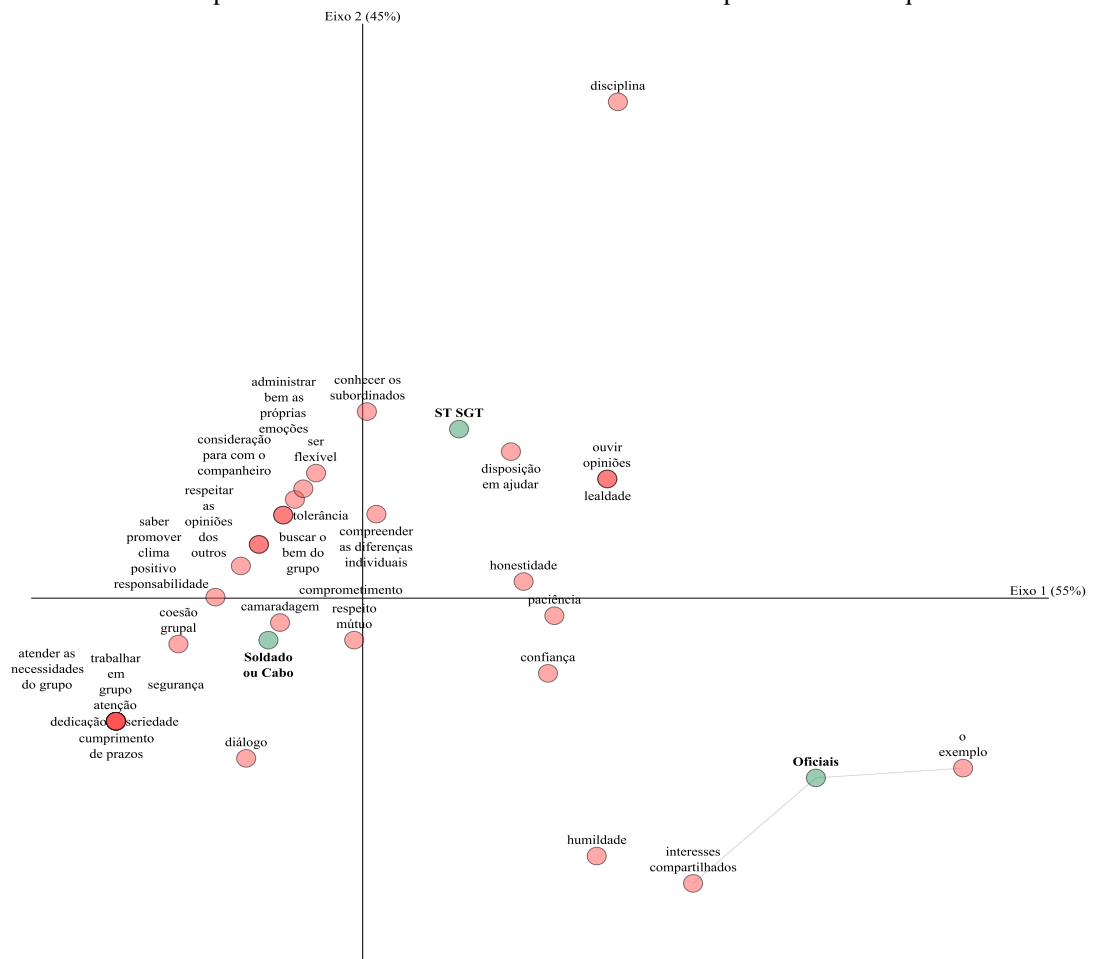


Fonte: O Autor (2016)

O que você considera como importante para a relação interpessoal na sua equipe de trabalho?

Ao se gerar a análise de correspondência, pode-se verificar os aspectos mais relevantes para o relacionamento interpessoal dentro dos diferentes níveis de hierarquia. Da análise constante da figura 8 pode-se verificar que os fatores mais relevantes para os oficiais são a confiança, a paciência e a honestidade. Para os Sargentos destacam-se a disposição em ajudar, a compreensão das diferenças individuais, a consideração para com o companheiro, a busca pelo bem do grupo, ouvir opiniões e a lealdade. Para os soldados verificou-se como importantes fatores o diálogo, a camaradagem, o respeito mútuo, a coesão grupal, o comprometimento e saber promover um clima positivo.

Figura 8 – Análise de correspondência dos reflexos do bom relacionamento por níveis hierárquicos



Fonte: O Autor (2016)

3.1.6 Conclusões Parciais

A metodologia escolhida para esta pesquisa apresenta algumas dificuldades e limitações em relação à coleta e ao tratamento dos dados.

A adoção de uma metodologia qualitativa associada a aspectos de análise quantitativos conferiu um maior grau de objetividade ao tratamento dos dados ao mesmo tempo em que confirmou as questões de estudo levantadas por ocasião da pesquisa bibliográfica. Neste sentido, a abordagem quali-quantitativa adotada no presente estudo contemplou uma visão integradora na qual se buscou empregar a abordagem quantitativa em proveito da qualitativa além de minimizar as desvantagens e maximizar as vantagens de ambas as abordagens.

No que se refere à liderança, pode-se inferir, segundo as observações coletadas no presente estudo, que os níveis mais altos na hierarquia possuem uma maior preocupação com a gestão de atividades e coordenação de equipes enquanto que os níveis dos sargentos, cabos e soldados apresentarem demandas ligadas ao relacionamento interpessoal, particularmente no que se refere à consideração para com o subordinado. Esta verificação estimula a realização de pesquisas quantitativas que possam investigar eventuais diferenças entre a qualidade de trocas-sociais entre líderes e liderados, particularmente considerando os diferentes níveis hierárquicos.

Como aspectos comuns ao trabalho em equipe nos três níveis hierárquicos foram observados: estar comprometido com a missão, ter um objetivo compartilhado por todos e ter um bom relacionamento no grupo. Neste ponto, verifica-se a pertinência do estudo do relacionamento interpessoal e do comprometimento organizacional, sendo desejável a realização de estudos empíricos que possam investigar eventuais relações entre a liderança e o comprometimento organizacional.

No que se refere a descrição de uma pessoa comprometida, verificou-se que os três níveis hierárquicos pesquisados se aproximam em três características comuns: a cooperação com a equipe, o envolvimento com os objetivos da equipe e a busca pelos objetivos da equipe. Há uma tendência do comprometimento observado na amostra se aproximar do componente afetivo proposto por Allen e Meyer (1990b) e contemplar o componente normativo na medida em que muitas respostas indicam o cumprimento de ordens e missões. Entretanto, verificou-se que o componente instrumental não foi muito observado nos dados coletados. Seria

teoricamente interessante realizar uma investigação quantitativa que pudesse investigar eventuais diferenças estatísticas entre os três componentes do comprometimento organizacional proposto por Allen e Meyer (1990b), considerando diferentes níveis hierárquicos, líderes e liderados e diferentes populações, se possível comparando grupos que atuaram na missão de paz do Haiti, militares que não atuaram no Haiti e um ambiente acadêmico.

Como aspectos considerados importantes para o sucesso de uma equipe, dentro dos três níveis hierárquicos, se destacam: o trabalho em equipe, o comprometimento das pessoas, o diálogo e a confiança. É interessante observar que o comprometimento é considerado como um fator preditivo do sucesso de uma equipe. Neste sentido, pensar como a liderança pode afetar essa variável pode representar uma contribuição importante no nível da gestão de pessoas. Convém destacar, por oportuno, que a confiança é um fator considerado relevante para o exercício da liderança e também foi observado como um aspecto relevante para o relacionamento interpessoal.

Na análise dos aspectos mais relevantes para o relacionamento interpessoal na amostra pesquisada, verificou-se como fatores mais equidistantes dos três níveis hierárquicos: a honestidade, a confiança e a paciência. Seria conveniente que estudos futuros possam se valer de escalas sociais que possam quantificar a qualidade de trocas sociais que venham a ser estabelecidas entre líderes e liderados.

Embora a presente amostra não permita a generalização, as análises e discussões realizadas sinalizam como promissoras investigações posteriores sobre liderança, a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados e o comprometimento organizacional. Considera-se que a realização de pesquisas empregando entrevistas em profundidade possa permitir uma compreensão mais aprofundada sobre a liderança e o comprometimento em ambientes militares, particularmente em uma missão de paz da Organização das Nações Unidas.

O emprego do Software Sphinx foi considerado bastante útil na fase de elaboração do instrumento, na coleta dos dados pela internet, no armazenamento do banco de dados, no tratamento e análise dos resultados bem como na geração das análises de correspondência decorrentes dos gráficos gerados por meio de algoritmos e análises fatoriais.

Embora se tratando de uma análise qualitativa científica das respostas dos sujeitos, complementada pelo emprego de recurso quantitativo com emprego da plataforma Sphinx, retornando-se aqui às intenções que se manifestam nas questões escolhidas pelo autor, as

quais dão indícios do que a fenomenologia chamaria de **pré-ocupação** com valores, isto é, ocupar-se dos valores diante da realidade convvida e considerando-se, ainda, tanto o clima emocional - o que seria objeto de análise da Psicologia em ambiência sociocultural de sofrimento de um povo, no meio do qual os sujeitos da pesquisa trabalhavam, visando a minimizar a situação dramática daquelas pessoas - percebe-se mais um caminho.

Na verdade, além da opção por uma abordagem qualitativa, com a análise de conteúdo, cujo retorno dos sujeitos é tratado também quantitativamente recorrendo à plataforma Sphinx, não parece incongruente esperar-se, ainda, a possibilidade de uma retomada fenomenológica do vivido por tais sujeitos, para oportunamente, tentar apreender o sentido das questões apresentadas. Isso seria um novo empenho apreender para onde essas pré-ocupações inseridas nas questões, estariam orientadas, logo, uma busca filosófica. É possível, pois, que um novo olhar a tais pré-ocupações possa vir a desvelar o que se encontra ali nesse convvido intenso que parece esperar de liderança, comprometimento e trabalho em equipe, o legítimo sentido de uma missão, isto é, a postura filosófica que a orienta, em especial, porque busca paz em todos os aspectos do vivido.

Neste ponto, torna-se fundamental a reflexão de Merleau-Ponty (1981) especialmente devido à situação do autor da Tese entre os sujeitos, na realidade concreta do caso, no que se refere à situação de estar presente ser uma mera constatação de um espaço no qual cada um está simplesmente disposto, possibilitando mesmo que num relance, perceber-se aqui não ser o caso. Isso, porque, ser presença é, na verdade mais denso, trata-se de: o que emerge nessa situação pesquisada ser uma postura que, conforme afirma o filósofo francês, implicaria compreender o espaço como algo que possibilita a disposição, quando se é presença em uma ação (FRAGA, 2009, p. 168), como é o caso do autor da Tese e integrante do grande grupo que oferece as questões acatadas pelos sujeitos e pelo entrevistado, todos envolvidos com o próprio na missão de paz. Logo, é possível adiantar que a questão deste estudo mereceria, pois, uma retomada fenomenológica que desvele o sentido dessa presença, na expectativa de encontrá-la “orientada para o dever ser: a co-humanidade”.

Com essas palavras, reconhecendo os propósitos deste estudo quali-quantitativo e sua significância introdutória, antecipa-se, à guisa de estímulo e sugestão, essa possibilidade de cunho filosófico, em tempo oportuno.

No presente estudo, verificou-se o acesso voluntário pela internet por cento e dezesseis militares empregados no BRABAT 2, no ano de 2013. A participação de apenas militares de

um único Batalhão empregado no Haiti não oferece condições de uma generalização, entretanto, pode constituir-se em uma excelente oportunidade de caracterizar um estudo de caso único posto que este Batalhão foi extinto naquele ano, tendo sido último a desenvolver atividades sob a denominação de BRABAT 2. Tal característica também se aplica às entrevistas de longa duração e aos grupos focais a serem conduzidas nos estudos que se seguem a este estudo.

3.2. Estudo 2

A liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional na perspectiva de líderes organizacionais militares no contexto de uma Missão de Paz da Organização das Nações Unidas.

3.2.1. Introdução

Inicialmente, procurou-se destacar, neste estudo o método de pesquisa empreendido, especificando os participantes, os instrumentos e procedimentos adotados, a análise de dados, os resultados, a discussão dos resultados e conclusões parciais que possam indicar as principais contribuições, as limitações do método e sugestões para estudos futuros.

Como segundo estudo da tese, verifica-se que a condução de uma pesquisa descritiva sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional com o emprego de entrevistas em profundidade pode contribuir para a compreensão dos objetos de estudo no contexto da pesquisa ora empreendida.

Neste sentido, dentro de uma abordagem fenomenológica, considerou-se relevante ir a campo e pesquisar a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional no contexto da participação de militares brasileiros empregados na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

3.2.2 Método

3.2.2.1 Participantes

O universo da pesquisa envolveu militares do Exército Brasileiro voluntários a participar da investigação das relações entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional. No presente estudo, foram entrevistados profissionais que tiveram a oportunidade de ter servido na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti para compor o universo a ser pesquisado. Dentre os entrevistados, compuseram a amostra militares que integraram o Estado-Maior da Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH) bem como os Batalhões Brasileiros no Haiti, conhecidos como “BRABAT”, seja no nível do Comando de Batalhão, de Estado-Maior ou das subunidades operacionais.

Procurou-se investigar os oficiais, que ocupavam funções de chefia e assessoramento em suas organizações no período em que serviram no Haiti. Foram realizadas 19 (dezenove) entrevistas, em um total de 40 horas de entrevistas gravação em áudio, que passaram pelo processo de transcrição literal.

3.2.2.2 Instrumentos

A entrevista é bastante utilizada no campo das ciências sociais, sendo notável sua utilização por psicólogos, sociólogos, assistentes sociais que podem utilizar esta técnica não só para a coleta de dados no campo, mas também com propósitos de diagnóstico e orientação. Neste sentido, a entrevista consiste em uma interação social entre pessoas onde se estabelece a troca de informações entre as partes envolvidas. No caso específico de uma pesquisa de campo, as perguntas devem ser formuladas com base nas questões de interesse da investigação (GIL, 2012).

Justifica-se a utilização de entrevistas no presente estudo em razão de as mesmas atenderem à abordagem qualitativa adotada nesta fase da tese. Concordando com as observações de Vergara (2012a) sobre a utilização de entrevistas pode-se verificar no presente

estudo que sua utilização se revestiu de grande utilidade na captação da subjetividade característica do ser humano, particularmente no contexto pesquisado.

As entrevistas de longa duração foram consideradas como um poderoso instrumento de coleta no presente estudo qualitativo na medida em que contribuíram para o propósito de se realizar análises descritivas sobre o que os indivíduos pensavam sobre sua experiência diária, sobre como viam a missão no Haiti e sobre como percebiam a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional. Convém destacar que um dos objetivos da pesquisa quantitativa consiste em isolar e definir categorias tão precisamente quanto possível antes de realizar o estudo propriamente dito, enquanto o estudo qualitativo frequentemente isola e define categorias ao longo do processo de pesquisa (McCRACKEN, 1988). Neste sentido, a utilização das entrevistas contribuiu para a definição das categorias relacionadas à liderança, ao trabalho em equipe e ao comprometimento organizacional ao longo do processo de pesquisa. O roteiro de entrevista de longa duração utilizado consta do Apêndice K.

3.2.2.3 Procedimentos

Na condução do presente estudo, privilegiou-se o método qualitativo, tendo sido planejadas e realizadas entrevistas de longa duração. As entrevistas semiestruturadas tiveram o propósito de aprofundar o conhecimento da realidade vivenciada por militares ocupantes de funções de líderes na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti, buscando-se descrever como a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional puderam ser percebidos no cenário da atuação militar naquela Missão de Paz. Para que se pudesse alcançar uma visão mais ampla dos construtos de interesse, foram realizadas entrevistas com militares que trabalharam no Estado-Maior da MINUSTAH, no comando e no Estado-Maior do BRABAT 2, bem como atuado nas companhias de fuzileiros subordinadas ao BRABAT 2.

Ao se analisar as vantagens apresentadas por Gil (2012) no que se refere à utilização de entrevistas, houve-se por bem destacar no presente estudo as seguintes características: (a) foi possível obter dados referentes a aspectos da vida social dos participantes; (b) o emprego das entrevistas foi considerado eficiente para a obtenção de dados em profundidade sobre o comportamento humano; e (c) os dados obtidos por meio de entrevistas puderam ser classificados e quantificados.

No que se refere ao tratamento consignado às entrevistas de longa duração, considerou-se bastante elucidativa, pertinente e promissora a descrição dos procedimentos metodológicos apresentadas por Cavalcanti (2007) uma vez que esse autor se valeu de uma perspectiva fenomenológica, segundo a qual o comportamento humano pode ser compreendido sob a perspectiva do próprio ator, de forma integrada e dentro de seu contexto de inserção, seja ele temporal, dentro de um grupo político, na família ou mesmo inserido na organização em que o indivíduo executa suas funções. O método adotado por Cavalcanti (2007) baseou-se na pesquisa de histórias gerenciais constatadas nos depoimentos orais obtidos através de entrevistas semiestruturadas concedidas por gestores públicos selecionados. As entrevistas foram conduzidas com base na metodologia da história oral adotada pelo Centro de Pesquisa de História Contemporânea e Documentação do Brasil, Fundação Getúlio Vargas (CPDOC / FGV). O estudo de campo desenvolvido previu uma primeira etapa que envolvia a identificação e o convite encaminhado a administradores públicos para a concessão de entrevistas. De igual forma, no presente estudo, foram selecionados militares que pudessem colaborar com entrevistas. A maioria dos convidados aceitaram o convite para participação na pesquisa.

Considerando as sugestões de Cavalcanti (2007), o presente estudo também se valeu de entrevistas de longa duração e deu tratamento análogo no que se referiu ao processamento (transcrição) das entrevistas. Neste sentido, as entrevistas foram gravadas e passaram pela fase de transformação, na qual se inclui a transcrição das mídias e comprovação de fidelidade de transcrição. O resultado dessa primeira fase consistiu em um texto que retratou o diálogo realizado entre o entrevistado e o entrevistador, apresentando repetições e digressões. As atividades que compreendem as etapas de processamento e edição das entrevistas envolveram: (a) a transcrição; (b) comprovação de fidelidade de transcrição; (c) a edição do texto transcrito e trabalhado; (d) a preparação de notas; e (e) inclusão de índices de nomes.

Os principais aspectos apontados por Cavalcanti (2007) no que se refere às recomendações que perpassam as etapas da transcrição de processamento e edição das entrevistas revestiram-se de significativa aplicação prática para o presente estudo. No processo de transcrição, as entrevistas coletadas foram transformadas da forma oral para a forma escrita tendo sido estabelecida uma base de material bruto que pode ser utilizada nas etapas seguintes. Para executar a transcrição, foi realizada a contratação de digitador responsável e experiente. A comprovação de fidelidade de transcrição, segunda etapa do

processamento das entrevistas, foi considerada essencial na abordagem qualitativa adotada. Visando reduzir erros, omissões e alterações inadequadas, que pudessem alterar o conteúdo do que foi dito, a gravação foi ouvida no sentido de verificar se a versão escrita realmente correspondia ao conteúdo das gravações. A edição do texto transcrito, terceira etapa, consistiu na organização das entrevistas coletadas, de acordo com a estrutura temática. A preparação de notas referentes aos fatos, instituições ou indivíduos cujos significados nem sempre são conhecidos requereu o uso de notas de rodapé. Estas notas buscaram complementar o material apresentado e subsidiarão futuras pesquisas sobre o tema, oferecendo ao leitor as informações necessárias para uma compreensão adequada do seu conteúdo. A preparação das notas foi precedida de pesquisa sobre os diferentes tipos de fontes (obras de referência, livros, jornais, documentos de arquivo, etc.). Por fim, foram incluídos índices onomásticos no final das entrevistas editadas posto que tal procedimento permite a recuperação rápida e eficiente de informações. O trabalho de edição incluiu, por conseguinte, o desenvolvimento de listas de nomes mencionados no testemunho.

Enquanto Cavalcanti (2007) procura reunir textos editados e realizar a interpretação sobre o sentido da ação gerencial na busca da compreensão dessa ação em situações e interações dentro do mundo organizacional, na presente tese buscou-se compreender as relações vivenciadas por líderes militares em torno da liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional no contexto de uma Missão de Estabilização de Paz no Haiti.

As entrevistas iniciais foram realizadas com oficiais que não estiveram diretamente com as atividades do BRABAT 2, mas que possuíam grande experiência em sua área, particularmente no comando de um BRABAT e no desempenho de função de Estado-Maior da MINUSTAH. As entrevistas posteriores foram conduzidas junto a integrantes do BRABAT 2.

3.2.3 Análise de Dados

O roteiro de entrevista (Apêndice “K”) incluiu diferentes questões de pesquisa, especialmente em relação às seguintes categorias: (i) concepção e papel da liderança exercida na MINUSTAH; (ii) diferentes variáveis acerca do relacionamento entre chefe e subordinados

na missão de paz; (iii) trabalho em equipe; (iv) comprometimento; (v) contribuições da missão para o Brasil e para o Exército.

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, por categoria (RICHARDSON, 1985). Essa metodologia consiste no uso de técnicas de sistematização, interpretação e descrição do conteúdo das informações coletadas, a fim de compreender o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes mais importantes. Para facilitar essa etapa, foram criadas categorias de análise com base no roteiro de entrevista e à luz das evidências empíricas. Ressalta-se, por fim, que os dados foram inicialmente organizados a partir do *software* de tratamento qualitativo de dados N-Vivo.

3.2.4 Resultados e discussão dos resultados

Os resultados a serem apresentados são fruto da análise das entrevistas realizadas do mês de outubro de 2012 a setembro de 2013. Procurou-se destacar os aspectos mais relevantes nas áreas da liderança, do relacionamento entre chefe e subordinados na missão de paz; do trabalho em equipe; do comprometimento e das contribuições da missão para o Brasil e para o Exército. Em função da natureza qualitativa do estudo, da busca pela coesão textual e visando tornar o texto mais claro e objetivo, os resultados e sua respectiva discussão serão realizados na presente seção, destacando em cada categoria a questão que foi utilizada durante as entrevistas de longa duração.

3.2.4.1 A Liderança

O que significa ser líder?

A primeira categoria de análise relaciona-se à percepção dos entrevistados sobre o conceito da liderança. A análise dos dados revelou que há uma forte noção de que o líder é o

sujeito com capacidade de articular pessoas/equipes, mobilizar e influenciar o comportamento dos indivíduos em direção ao cumprimento da missão (Entrevistas 2, 4, 6, 8, 9 e 12).

Liderança é a capacidade que o comandante tem de unir, não só através do exemplo, mas através de ações planejadas, de criar uma unidade de propósito para a tropa. Que todos ali entendam a sua missão e sigam realmente o objetivo comum (Entrevista 4).

Então para mim o que fica ao longo desses trinta anos e tendo aí como foco os seis meses no Haiti, a liderança é a capacidade de fazer com que as pessoas se envolvam nas suas tarefas, de forma organizada, de forma sinérgica e com o máximo de comprometimento, com o máximo de coordenação. O líder é o homem que tem a capacidade de sinalizar os objetivos, sinalizar os caminhos para atingir esse objetivo. E colocar cada ator da sua equipe dentro de uma determinada tarefa, para que essas tarefas se complementem que elas sejam convergentes. Ou seja, é um encantador de pessoas. É alguém que bota o dever como meta e traz aquele cidadão, aquele ser humano que está envolvido naquela missão, está imbuído daquele dever, está focando naquele objetivo, traz ele a atuar de forma efetiva, com máximo de coordenação, para não haver perda de energia, para não haver dúvida quanto à ação de cada um e a importância desse trabalho complementar integrado da equipe (Entrevista 9).

O termo “exemplo” foi recorrentemente citado nas entrevistas como algo vinculado à noção de liderança militar (Entrevistas 2, 4, 11 e 13). Assim sendo, o líder foi considerado como aquele que dá o exemplo através de suas posições e iniciativas. Conseqüentemente, o subordinado tende a reconhecê-las como efetivas e se espelhar nessas atitudes para guiar o próprio comportamento. Daí, a relevância de a liderança apresentar uma postura coerente ao longo da missão.

Ser líder se resume em uma palavra, é o exemplo, é a retidão. Eu considero líder aquele que possui retidão de atitudes e também apresenta atributos positivos que consegue motivar o subordinado, não só o subordinado, mas os pares e até mesmo convencer os superiores numa direção positiva (Entrevista 2).

Era uma coisa que eu falava muito pros meus oficiais pra não comandar simplesmente pelo fato de ser capitão ou tenente e sim pelo respeito. Eu acho que essa é a melhor forma de conduzir que é o respeito da tropa. E o segundo é pelo exemplo, então em todas as situações já puxando para o Haiti, eu sempre falava pros oficiais também que em todas, digamos assim, as piores missões o oficial obrigatoriamente tinha que estar junto com o GC (Grupo de Combate) (Entrevista 13)

Outro aspecto vinculado à noção de liderança no contexto militar é o seu papel em conscientizar os subordinados acerca da importância da missão de paz e, com isso, conseguir mobilizar as pessoas em proveito das atividades da organização (Entrevistas 3, 4 e 9). Ao demonstrar e transmitir o importante papel de cada indivíduo no projeto como um todo, o compromisso e o zelo dos indivíduos na realização de suas atividades tende a ser maior. Ademais, o líder é o indivíduo que emprega diferentes mecanismos para reforçar a motivação das tropas ao longo da missão de paz.

É você manter o subordinado informado, receber o feedback das dificuldades, que algumas coisas a gente identifica, até mesmo sugestão de como fazer o trabalho da melhor maneira, então você ao ouvir, identificar e ver que ele está fazendo um trabalho que ele está fazendo da cabeça dele, uma forma mais eficiente, é uma forma de fazer com que o subordinado fique mais motivado. Então, isso aí foi feito pela área de operações e pelo comando de um modo geral (Entrevista 3).

Dentro do contexto militar, a liderança tem essa característica de um comandante de conscientizar os seus subordinados e de fazê-los através de diversos mecanismos, compreender a sua missão, entender que realmente aquela missão é importante e, a partir daí unir esforços para se atingir um objetivo em comum (Entrevista 4).

Eu acho que no Haiti isso se torna um pouco mais visível, um pouco mais necessário, tendo em vista a natureza da missão e o ambiente. Um ambiente que é estranho ao militar. E o comandante, o líder, ele tem que realmente ter os seus subordinados conscientes da sua missão, sabendo que ali está em jogo não só o destino de uma população, mas a imagem do próprio país que ele representa (Entrevista 4).

Os dados relevam, também, que o conceito de liderança está vinculado à valorização da dimensão humana e à preocupação com o desenvolvimento do subordinado. Dentre outras tarefas, o líder é aquele que escuta, compreende, motiva, direciona e apoia emocionalmente seus liderados, especialmente, no contexto da MINUSTAH, onde diferentes problemas e necessidades pessoais vem à tona.

Seres humanos são extremamente sensíveis e têm que, nesse ambiente aí, abdicar de algumas vaidades, de alguns interesses pessoais pelo coletivo. Ou seja, é um encantador de pessoas, é o cara que desenvolve o subordinado (Entrevista 9).

Eu acho que o principal é não deixar o militar desamparado. Esse é o principal. Se ele está vendo que ele está tendo um apoio, você consegue controlar. Você consegue de um jeito ou de outro, com uma palavra ou com uma ação, você consegue confortar e ele ver que realmente não está sozinho. E ele consegue ter tranquilidade para poder passar aquele momento (Entrevista 12).

O fato de o militar estar servindo em uma missão militar internacional sob a égide da ONU requer algum tipo especial de liderança?

Em relação à questão acima apresentada, houve o compartilhamento da noção de que a MINUSTAH requer um tipo diferenciado de liderança, em razão de algumas peculiaridades da missão e do contexto vivido pelos militares (Entrevista 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 12).

Uma liderança mais no sentido de contornar aqueles interesses dos diversos países que gravitaram em torno da missão (Entrevista 1).

Você lida ali com interesses difusos, culturas muito diferentes, pontos de vistas, cada um carrega a sua bagagem de cultura, de educação (Entrevista 5).

Então, eu acredito que lá no Haiti, principalmente pelo fato de estar destacado, o fato de eu ter que traçar os objetivos da minha subunidade, o fato de eu ter que estar sozinho ali naquela comunidade, você acaba se sentindo responsável por aqueles homens que estão com você. Você começa a pensar, será que tudo aquilo que estou fazendo está sendo para o bem, tanto da missão quanto da minha companhia. Então acho que essa liderança, essa participação de todo mundo, esse entendimento do que

é bom e do que é ruim para a subunidade, acaba fazendo com que você se torne um líder (Entrevista 12).

Dentre as habilidades requeridas destacam-se o amplo conhecimento das regras da ONU e das agências internacionais envolvidas (Entrevista 1, 3, 4, 5, 11). Há menções à complexidade da legislação da Organização das Nações Unidas e às suas “regras de engajamento”, documentos que orientam o emprego da tropa ao mesmo tempo em que impõem uma interpretação minuciosa e o cumprimento das mesmas.

Como toda organização, o aperfeiçoamento de uma organização, quer dizer, o que faz com que uma organização evolua, não é só o fato de todos os seus integrantes cumprirem as regras, é de cumprirem as regras com comprometimento e criar oportunidades para que ela melhore processos, melhore mecanismos, melhore índice de desempenho, amplie conhecimento. Acho que comprometimento é um pouco mais amplo (Entrevista 4).

Percebi nitidamente na condução da missão pelo comandante, subcomandante e G3, que emitiam as ordens aos elementos subordinados e estes por sua vez as cumpriam sempre em equipe, cada um com sua função, ciente das suas responsabilidades, comprometidos com a missão, de manter o ambiente seguro e estável no Haiti. Com isso, as regras de engajamento, os tratados internacionais eram cumpridos, os procedimentos investigatórios eram conduzidos para provar que a tropa agiu em conformidade com a legalidade (Entrevista 11).

Além disso, os dados revelam que é fundamental que os comandantes da MINUSTAH tenham flexibilidade e inteligência para lidar com diferentes expectativas, culturas e interesses envolvidos (a ONU, o governo haitiano, a polícia nacional, a população haitiana, as ONGs, dentre outros agentes). Neste sentido, verificou-se a necessidade de interação social dos militares com diferentes órgãos, instituições e países, o que torna o processo de relacionamento complexo, conforme salientam os trechos de entrevistas que seguem (Entrevistas 11 e 16).

Então, o que eu gostava de orientar os nossos militares, de forma que todas as ações deles tivessem respaldo jurídico. Tanto na legislação nacional, quanto a legislação do Haiti, quanto à legislação da ONU (Entrevista 11).

Então, o sucesso da missão ela depende de você conseguir integrar todos esses diferentes componentes numa direção comum, fazê-los conseguir trabalhar juntos, de uma forma eficiente, para o bem comum. Você tem um batalhão de um país, ele tem que trabalhar com uma companhia de outro país, isso só no componente militar. Então aí você tem as diferenças culturais, diferenças de trabalho. E isso é importante para que você consiga esse trabalho em equipe. Todas essas diferenças elas sejam entendidas e se possível, porque é o seguinte, muitas vezes por mais que não se goste, ‘ah, eu não gosto da tropa de determinado país’. Mas, às vezes, você vai ter que trabalhar com ela. Isso aí, esse espírito de cooperação tem que aflorar, para que você consiga conviver com essas diferenças culturais e procedimentais, para conseguir trabalhar com eficiência e tal, alcançado o sucesso da missão (Entrevista 16).

O conhecimento da cultura, dos hábitos e do contexto local é outro elemento fundamental para a atuação de lideranças no contexto da MINUSTAH. Ou seja, é preciso compreender as particularidades da região/país em que o líder está inserido para evitar que qualquer iniciativa possa ferir e desrespeitar as regras locais (Entrevistas 3, 4, 6 e 13).

Conhecimento cultural do ambiente operacional. Sem ele você também não sabe como aplicar o conhecimento que você está trazendo do Brasil para aplicar naquele local (Entrevista 3).

A gente tinha preocupação de conquistar a população, de conversar e de fazer trabalho na comunidade. E a gente percebeu que no fim da missão a gente começou a ganhar mais ainda essa questão do respeito da população, cada vez mais (Entrevista 13).

Outra competência requerida aos comandantes no contexto da missão de paz no Haiti é o conhecimento dos idiomas mais usados no país para favorecer o trabalho e a interação com as diferentes agências internacionais e o próprio povo haitiano. Além da comunicação oral, que facilita o alinhamento entre as partes, a leitura e a interpretação de relatórios, ofícios e outros documentos redigidos em outras línguas é importante tornar mais célere o processo decisório (Entrevistas 2, 3 e 6).

Na missão das Nações Unidas como há dois idiomas oficiais, que é o inglês e francês, requer, se possível, uma habilitação nesses dois idiomas. A comunicação é fundamental numa missão das Nações Unidas. E um líder para exercer essa competência em sua plenitude, há necessidade que ele desempenhe essa comunicação oral e compreensão auditiva (Entrevista 2).

O haitiano médio fala três, quatro idiomas. Eles têm uma facilidade de falar idiomas incríveis. Então, eles falam espanhol por causa da proximidade da República Dominicana, eles falam francês porque é o idioma dito deles, que não é o creole. Falam o Inglês por causa da ONU, falam Português porque eles gostam muito do Brasil (Entrevista 10).

Alguns entrevistados chamaram a atenção, também, para a importância de uma liderança que torne o ambiente de trabalho saudável, amistoso e colaborativo, para minimizar as dificuldades e os elementos adversos que a tropa convive no contexto do Haiti. Missões dessa natureza exigem, de fato, um líder com grande apelo emocional e que confere grande importância à dimensão humana (Entrevistas 10 e 13).

A liderança, dentro desse contexto agora, porque a minha visão de líder mudou muito. Numa missão como essa, que você tem ali quase oitocentos homens numa circunstância bem adversa, é um país diferente, o clima que muitas pessoas não gostam do calor, com condições sanitárias precárias, o soldado tinha que interagir nesse contexto. A função do líder nesse momento é justamente fazer com que o ambiente fique mais leve possível, para que esses fatores, que no caso estressariam a tropa, não se tornem tão estressantes assim (Entrevista 10).

Tem que ter bastante tato. Porque em diversas situações eu poderia ter aplicado o nosso regulamento. Mas eu via que era mais necessário em conversar, em trazer o militar pra mim, entender o problema dele, do que simplesmente punir (Entrevista 13).

3.2.4.2 Papel e características da liderança

Os entrevistados enfatizam a importância da liderança exercida pelo Brasil no contexto da Missão de Paz do Haiti. Embora a liderança abordada na tese envolva as relações interpessoais, convém destacar, por oportuno, que a participação do Brasil na MINUSTAH se constitui de um instrumento da política externa brasileira, fato que confere visibilidade ao país e ao Exército Brasileiro. A liderança exercida nesse contexto se reveste, portanto, de significativa relevância no plano das relações internacionais (Entrevistas 9 e 16).

Eu tinha que primeiro, para exercer a liderança nesse ambiente internacional, entender qual era o papel do Brasil lá. Qual era a abrangência da tarefa que o Brasil esperava que a gente cumprisse. O dever de um batalhão brasileiro numa missão de paz é a projeção da imagem do Brasil num contexto internacional. É o instrumento da política externa brasileira (Entrevista 9).

O Brasil é a liderança brasileira porque é uma missão, o componente militar é latino americano. Uma missão latino-americana, a força militar com a liderança do Brasil. Não existe outra missão que se tenha notícia que o comandante da força militar foi por tanto tempo de um mesmo país. Então, o Brasil permanece até hoje, desde que iniciou a missão. Isso já fez com que nós tenhamos outro comandante de força militar no Congo (Entrevista 16).

Uma categoria emergente dos dados empíricos foi o papel e as características desejáveis para a atuação de líderes no ambiente militar. Um dos aspectos observados no papel do líder consiste em exercer uma liderança baseada no diálogo e no relacionamento interpessoal, buscando estreitar os laços sociais com os subordinados e zelar pelo clima emocional das tropas, já que estão inseridas num ambiente de pressão e distantes do convívio familiar. Isso requer que o líder possua forte capacidade de relacionamento interpessoal (Entrevistas 1, 7, 8 e 9).

A outra parte da liderança eu coloco na manutenção do clima emocional do combatente sob condições de estresse controladas mantendo se um bom relacionamento, um bem-estar e um bom clima para que a tropa se mantenha sem problema de disciplina em um clima emocional favorável ao cumprimento das missões. São essas duas partes que eu observo a liderança: cumprimento da missão e a manutenção do clima emocional adequado (Entrevista 1).

A liderança ela é contato pessoal, você lidera homens, você não lidera papel e nem máquina. Então, se o homem trabalha no nível estratégico, se trabalha no nível tático, não interessa, você lidera homens (Entrevista 7).

Qualidades pessoais que favoreçam o trabalho em equipe, então, cooperação, espírito de cooperação, capacidade de trabalho, o tato, é muito importante o tato. É necessária sempre uma liderança, para evitar haver choques entre as pessoas. Eu acho que essas seriam as principais (Entrevista 8).

Os dados empíricos revelam, também, que o líder influencia o comprometimento dos indivíduos ao longo da missão, pois o tempo de permanência no exterior pode reduzir a motivação dos indivíduos com o trabalho. Assim, o líder deve empregar mecanismos para estimular os subordinados, apresentar atitudes coerentes durante todo o processo e dar exemplos de persistência e lealdade com o propósito estabelecido. Isso implica acompanhar de forma muito próxima e amistosa o trabalho das equipes, o cumprimento das regras de engajamento e o próprio estado emocional de cada subordinado (Entrevistas 5, 8 e 9).

À medida que o tempo vai passando, esse respeito ele vai, não digo que caindo, mas todo mundo vai cansando muito. E você tem que estar ali sempre, braço firme, sempre muito convicto e coerente com as missões. Tem que não só dar ordem, mas convencer para que a missão seja bem cumprida (Entrevista 5).

Você tem que estar toda hora dando exemplo, não pode se poupar. A segunda é a motivação. Você tem que estar sempre motivado, educado, sorrindo, junto com a tropa, bem humorado. O relacionamento lá é importantíssimo. Mas, às vezes, o militar naquele dia não estava bem. E você tem que ter esse *feeling* para perceber isso (Entrevista 5).

A hora que você entra numa rotina e passa seis meses com uma tropa no exterior, ou seja, não tem final de semana, nós pegamos Natal, Ano Novo, Carnaval, Páscoa. Então, você realmente tem que ter uma liderança verdadeira. Não pode ser aquela para inglês ver. E a tropa vai deixar de acreditar naquilo que você fala. Então, eu acho que esse seria o grande diferencial. Trabalhando todo batalhão reunido, a liderança é fundamental e ela tem que ser verdadeira (Entrevista 8).

3.2.4.3 Níveis de Liderança

Diversos participantes salientaram que há “níveis de liderança” e que eles variam conforme a natureza / complexidade da função e o nível hierárquico (Entrevistas 3, 7 e 8). Quanto mais próximos da cúpula do Exército, maior a necessidade de se ter uma visão sistêmica e estratégica da missão e de realizar interfaces com as diferentes instituições, órgãos e países envolvidos na missão. Tal situação demanda diversificados tipos de competências se compararmos com as habilidades requeridas aos oficiais que lidam com atividades mais operacionais.

Mas eu senti falta de caracterizar o tipo de liderança quanto a seu aspecto de abrangência, de nível de influência (Entrevista 9).

Existe desde a liderança do nível tático, liderança em nível GC, de um sargento comandando o GC, até a liderança, vamos limitar ao batalhão. Quanto mais você vai subindo o nível, vai diversificando também a situação de liderança porque o comandante já tinha que liderar também outras organizações, tipo, a polícia nacional haitiana, a polícia internacional da ONU. Tinha que liderar em ambiente internacional na reunião, envolvendo outros comandantes de unidade. Agora, com certeza, em todos os níveis é fundamental a liderança (Entrevista 8).

Tem gente que fala liderança direta, indireta, estratégia, para mim liderança é liderança. O nível que ela vai ser aplicada, o nível estratégico, o nível das pequenas frações, mas ela é liderança. Você tem que aplicar liderança direta até no nível estratégico (Entrevista 8).

Outro aspecto que ficou evidente nos dados empíricos é que o tipo de liderança variou conforme o momento histórico que o Haiti estava enfrentando (Entrevistas 4, 5 e 8). De acordo com a Entrevista 4, em 2006, existia uma situação de convulsão social, causada por uma grande desestabilização das estruturas do governo, principalmente na área de segurança pública. Então, era comum a atuação de gangues organizadas e armadas e o exercício da liderança de comando foi fundamental nessa situação de perigo e risco efetivo. Quando tal situação se acalmou, no segundo momento de 2006, a liderança foi mais voltada para o aspecto operacional, de orientação e disciplina da tropa e de planejamento das operações.

Em 2010, a missão sofreu uma transformação drástica em função do terremoto ocorrido no Haiti. Nesse momento, se exigiu da tropa uma ação voltada para assistência humanitária, inclusive, para atividades que ela não havia sido treinada anteriormente, já que eram exercidas por outras entidades da ONU. O envolvimento do BRABAT 2 com ações humanitárias demandou habilidades de liderança voltadas para uma maior aproximação da população e superação dos efeitos do desastre natural ocorrido em 2010.

Depois do terremoto, a gente imprimiu um ritmo muito forte de desenvolvimento de projetos, de todas as ordens. Projetos educativos, de recuperação de escolas, de atividades lúdicas para as crianças. Em algumas áreas, por exemplo, em que as mulheres estavam sendo molestadas, a gente fez atividades de informação: olha, as mulheres têm direito a isso e tal e com o apoio dos homens que eram os líderes comunitários (Entrevista 5).

A atuação do BRABAT 2 foi empregada em situações diversas. O emprego de cada uma das subunidades do Batalhão envolveu atividades nas quais uma subunidade foi muitas vezes empregada de forma isolada enquanto outra subunidade possuía mais ligações de comando e físicas com o comando do BRABAT 2.

A (subunidade) de Juiz de Fora, a 2ª (Cia Fuz) de Petrópolis, já estava na nossa base. Ela era responsável por uma área mais passiva na nossa área de operações. Então, essa companhia viu muito IDP (Internally Splaced Person). É campo de refugiado, nós temos no Haiti ainda trezentos e poucos mil desabrigados do terremoto. E eles vivem em campos de desabrigados, barraca de lona. Em condições de higiene precárias, em condições de saúde precárias, segurança precária. Então, essa companhia ela trabalhava muito principalmente em dois campos de refugiados, cada um em torno de quatorze mil desabrigados. Ela tem uma visão, a outra companhia, Forte Nacional, vivia isolada e trabalhava muito na região de Bel-Air, uma região conflituosa, uma região que quase toda noite encontrava um corpo, eles não chegaram a ter enfrentamento, mas havia possibilidade de enfrentamento constante com gangues (Entrevista 8).

3.2.4.4 Relação entre chefe e subordinado

Outra categoria de análise desta pesquisa qualitativa foi a relação entre chefe e subordinado no contexto da MINUSTAH, envolvendo avaliação de diferentes aspectos, como será visto na seção que se segue.

Qual a relevância de se comunicar o grau de satisfação que se tem com o trabalho realizado pelo subordinado?

Sobre a questão acima exposta, é unânime a percepção de que é fundamental comunicar o grau de satisfação em relação ao trabalho realizado pelo subordinado (Entrevistas 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13 e 15). Dentre as vantagens citadas pelos entrevistados, merecem destaque o *feedback* reforça o vínculo social entre o chefe e o subordinado; o subordinado sente valorizado, o que amplia o seu comprometimento com a missão; evita que erros sejam cometidos repetidamente e permite que o indivíduo aprenda com a falha(Entrevista 6).

O aspecto da valorização é um elemento fundamental no contexto da MINUSTAH, pois os indivíduos lidam com uma carga emocional intensa. Ao serem reconhecidos por um trabalho bem-feito, além de ampliar a sua autoestima, o subordinado percebe que a participação naquela missão ‘vale a pena’, tornando o processo menos traumático e mais satisfatório.

Isso é extremamente importante para que ele se sinta valorizado e prestigiado no que está fazendo, até mesmo para ele saber se é aquela direção que ele tem que seguir, até porque existem tarefas que não eram as mais agradáveis (Entrevista 3).

E ele tendo esse feedback, ele consegue superar mais essas pressões de ordem psicológicas. Estou aqui, mas está valendo a pena, está havendo um sentido na minha participação aqui. Eu estou vendo resultados. A quem eu devo satisfações aqui, funcionalmente, que é o meu comandante, indiretamente aos órgãos da ONU, realmente eles estão satisfeitos com meu trabalho (Entrevista 4).

Eu acho que a liderança obviamente ela está ligada a interação humana. O ser humano ele é por si só um ser complexo, que tem necessidades fundamentais. Em qualquer ambiente, particularmente militar, vê claramente as necessidades básicas e aí vai nesse monte de necessidade humana, se você se relaciona com o liderado, se você percebe aspectos que ele pode melhorar, aspectos que ele tem que reforçar, e você perde oportunidade de comunicar, de reforçar, você não está atuando num ser humano que precisa desenvolver sua autoestima. Precisa reforçar o seu comprometimento (Entrevista 9).

Qual a relevância de se compreender os problemas e necessidades do subordinado?

Em geral, os entrevistados afirmaram ser crucial compreender os problemas e as necessidades dos subordinados, pois com esse conhecimento, os líderes estarão mais aptos a oferecer o suporte adequado para que os indivíduos superem as suas dificuldades (Entrevistas 2, 3, 7, 8, 9, 14, 15 e 16).

Percebe-se, por meio da convivência, que as pessoas apresentam deficiências e virtudes que convém que sejam trabalhadas no âmbito do grupo social no qual o militar encontra-se inserido tanto no Haiti, mas principalmente na fase de preparação, ainda no Brasil.

Grande parte dos contingentes permanece na missão ao longo de seis meses e durante esse período, os militares podem apresentar problemas pessoais (familiares), profissionais e de saúde. Nesse contexto, o líder pode desempenhar o importante papel de escutar as pessoas, compreender os seus problemas e dar o apoio sócio emocional necessário para manter os liderados comprometidos com seus companheiros e com a missão.

Eu fazia um papel de sensor, fazia um papel de termômetro da situação emocional, das inquietações dos militares. Procurava levar isso ao comando e tinha uma política na assessoria jurídica de portas abertas (Entrevista 4).

Porque nós estamos falando sobre liderança, liderança para mim é ser humano. Se você não conseguir compreender o problema que o camarada está vivendo, você não vai conseguir nunca liderar esse cara. Se você não entender que ele está com problema, você vai mandar ele para rua com problema, ele vai fazer uma besteira, depois você vai dizer que o cara é um mal profissional, vai querer punir e tudo mais. Na verdade você não teve o *insight* de entender que aquele cara, naquela hora, não podia sair (Entrevista 7).

Da mesma maneira, fundamental, porque só assim o comandante/líder, tem condições de atender as expectativas do subordinado, se ele não souber o que está acontecendo, não vai poder melhorar as condições de vida, condições de trabalho do subordinado (Entrevista 8).

Isso daí é outro aspecto da liderança que também o nosso sistema de preparação facilita. Como ele é longo, quer dizer, desde a seleção e a mobilização dá mais ou menos um ano, e a parte de treinamento propriamente dito cerca de doze semanas, culminando com o exercício que todos passam concentrados por três semanas. Todos ficam como se já estivessem no Haiti. Então, esse período todo possibilita que os homens se conheçam, e aí aquele ponto que eu falei das deficiências, porque todos têm deficiências e todos têm virtudes. E um dos segredos para se ter sucesso é saber conviver com isso, saber conviver com essas deficiências, as deficiências quem puder ajudar vai ajudando o subordinado, o subordinado ajudando o superior a superar essas deficiências e as virtudes a serem enaltecidas e serem exploradas (Entrevista 8).

Ao dar essa abertura para o subordinado expor suas inquietações, a liderança consegue reforçar o comprometimento do indivíduo com a missão, bem como ampliar o vínculo social entre as partes.

Eu procurava conversar, conversar, conversar, eu acho que nesse conversar com cada militar eu ia adquirindo respeito dele. Eu atingi o meu objetivo que era de adquirir o respeito dele e não precisou aplicar o regulamento porque também eu procurei entender o problema dele e ele se sentiu mais a vontade de falar (Entrevista 13).

O Entrevistado 6 alerta que é um dos papéis essenciais do líder identificar e atender as necessidades do subordinado. Contudo, é preciso não confundir necessidades com vontades passageiras, nem colocar os problemas individuais acima dos interesses coletivos.

O senhor poderia exemplificar os principais problemas?

Em relação aos problemas mais comuns no contexto da missão de paz, merecem destaque: (i) o afastamento do convívio familiar (Entrevistas 2, 4, 6 e 13); (ii) desequilíbrios psicológicos gerados pelo ambiente caótico do Haiti (Entrevistas 1, 6 e 10); (iii) problemas de relacionamento com os pares (Entrevistas 2 e 6); (iv) problemas de saúde (Entrevistas 6 e 13).

Algumas características do ambiente externo que certas equipes tinham que conviver (pobreza, sofrimento do povo haitiano, caos, violência, situações de risco, trânsito caótico) se constituíram em fatores estressores em termos emocionais. Além disso, a dedicação integral à missão e o uso intensivo de equipamentos de proteção individual, também, suscitavam certo grau de desconforto.

A percepção durante a atuação das patrulhas brasileiras de muita pobreza, condição extrema violência, muitas vezes com corpos dilacerados, colocado em situação bastante deprimente. E essa atuação do militar brasileiro duradora, durante o decorrer da missão, era realmente 24 horas, 7 dias por semana. O militar brasileiro

só saía fardado, com capacete, colete, em extrema condição de atenção, vigilância, correndo risco de vida, pronto pra reagir a qualquer momento (Entrevista 1). Lá era mais o pessoal de rua que saía em patrulha. Até porque eles viam muita coisa na rua, muita pobreza, muita violência, sujeira. Era o pessoal que realmente estava ali junto da população, vendo tudo que estava acontecendo, passando por lugares ruins, destruídos, local ainda destruído com escombros de terremoto, vendo muita pobreza, sofrimento. Porque ele estava mais em contato com a realidade haitiana (Entrevista 10).

Entretanto, verifica-se, por outro lado, que são disponibilizados meios modernos para o enfrentamento das dificuldades vividas pelos militares da ponta da linha no que se refere ao desempenho funcional em operações com equipamentos modernos e eficazes.

O fato da experiência profissional, você chega lá, você trabalha com equipamentos novos, você tem tudo do bom e do melhor, tecnologia, óculos de visão noturna, parafal zero bala, armamentos já falei, fardamento, equipamento novo, tudo novo. Então isso daí motiva o camarada. Existe um crescimento profissional nisso aí. (Entrevista 12)

Há que se destacar o preparo que a tropa recebe para lidar com os problemas, dificuldades e carências da população haitiana, minimizando dessa forma o impacto desses problemas sobre a tropa.

Foi um fator preventivo importante, efetivamente em alguns momentos de maior dificuldade de controle da população haitiana de ver a incompreensão deles com o nosso trabalho em alguns momentos (Entrevista 14)

Outro problema identificado nos dados empíricos foram alguns conflitos entre os militares, algo que é comum em ambientes de convivência intensa e de confinamento durante um longo período (Entrevista 2).

Problema de relacionamento entre os pares, isso ocorre muito. Estamos na mesma casa e temos que conviver como uma família. E nessa convivência, surgem problemas. Se o problema chega ao conhecimento do chefe, esse chefe tem por obrigação conversar. Contornar o problema e tocar o cumprimento da missão, de forma que problemas pessoais não interfiram no cumprimento da missão (Entrevista 2).

O senhor poderia exemplificar as principais necessidades?

Em termos de necessidades, uma das condições mais enfatizadas nas entrevistas foi o acesso de qualidade aos meios de comunicação para possibilitar o contato com a família e minimizar a percepção de distância (Entrevista 12).

Independentemente do grau hierárquico, eu acho que a necessidade que todos têm ali é de criar mecanismos para não perder o vínculo com o Brasil. Quer dizer, estar ali com a consciência que aquela missão é uma missão de caráter temporário, que nós

vamos ali exercer nossa função da melhor maneira possível e que vamos retornar bem-sucedidos. Isso cria necessidade, por exemplo, de um sistema de comunicação adequado, internet, um sistema de telefonia (Entrevista 4).

De acordo com as Entrevistas 1 e 7, há uma preocupação real em fornecer tais condições aos militares e, portanto, pode-se afirmar que tal necessidade é, em geral, bem atendida.

O contexto de pobreza e violência leva toda essa situação emocional, mas que foi muito bem controlada. O EB procurou dar condições de contato com a família através da Internet, ligações telefônicas, de filmes, de condições melhores de alojamento, com a alimentação sempre foi uma grande preocupação do EB (Entrevista 1).

Isso também eu vejo assim com muita preocupação. Porque necessidade, se você for falar em necessidade de alimentação, disso, daquilo, não tem. Não existe. Você come muito bem, você tem três, quatro refeições ao dia. Então a necessidade ela acaba sendo um problema pessoal do camarada. Lá não tinha necessidade de nada lá. Em se tratando de profissional, não tivemos necessidade de nada. Tudo que a gente precisava, a gente tinha. Tinha cento e tantas de viaturas, todas elas estavam rodando, profissionalmente não tinha necessidade. Então a necessidade que você vê e a necessidade pessoal. Aí você saber a necessidade pessoal de setecentos e sessenta e oito homens, é um troço muito complicado. Cada um tem as suas necessidades e cada um administrava suas necessidades na sua barraca. Agora, em linhas gerais, você pode dizer que ajuda para caramba o contato com a família, mulher, filho, isso a gente tinha, a gente tinha telefone, a gente ampliou a quantidade de telefone, nós tínhamos internet, todo mundo acessava internet da sua barraca, da sua cama, você deitado na cama acessava internet. Então as necessidades são as necessidades normais de quem está longe, aí bate um pouco da saudade e tudo. Mas tudo isso era minimizado pelas facilidades que se tinham. (Entrevista 7).

Outra necessidade ressaltada nas entrevistas é o fornecimento de alimentação e instalações físicas adequadas, uma vez que a MINUSTAH passa a ser a “casa” dos militares durante o período da missão. Ademais, alguns entrevistados enfatizaram os aspectos intangíveis do ambiente como uma necessidade dos militares, qual seja uma atmosfera que favoreça o relacionamento informal, o vínculo entre as pessoas, sem cobranças exageradas e um ambiente saudável para dormir, comer e viver (Entrevistas 4, 5, 6, 10 e 15).

Ainda no plano material, que é comum a todos, uma alimentação adequada, instalações de higiene, ou seja, durante seis meses ou sete meses, o batalhão será nossa casa (Entrevista 4).

Não podia faltar lá internet, a televisão e o ar condicionado. Se faltasse, um desses três deu problema! O soldado achava que o mundo ia acabar (Entrevista 15).

Portanto, aspectos que podem ser considerados secundários em outros contextos, na missão de paz eram avaliados como fundamentais para fornecer uma qualidade de vida melhor para o sujeito no exterior.

O entretenimento, o lazer e os momentos de descontração representam, também, mais uma demanda do ponto de vista dos entrevistados. A intensidade do confinamento e do trabalho, os riscos vivenciados por algumas equipes e a responsabilidade oriunda da importante missão a ser desempenhada pelo Brasil no Haiti são elementos que revelam a necessidade do indivíduo se desconectar dessa pressão, mudar de ambiente e descontrair para que ele possa voltar em melhores condições emocionais para o trabalho (Entrevistas 3, 4, 5, 7 e 10).

A necessidade, por exemplo, de realmente o militar depois da sua jornada normal, ele ter uma sensação de que ele se desvinculou do serviço. Já houve casos, eu lembro de contingentes que se trabalhava de domingo a domingo e o militar não podia nem colocar um chinelo de dedo e uma bermuda. Todo comando teria que ter esse comprometimento de suprir essa necessidade do militar, ele ter todos os meios de se desligar um pouco, ainda que seja virtualmente, ele poder se sentir em casa realmente. E algumas vezes isso não acontecia lá (Entrevista 4).

Porque o lazer é uma forma de você retemperar, quebrar um pouco a seriedade da missão, de conversar. Então a gente fica muito carente de elos afetivos, e a atividade de lazer lá ela se propunha a isso, de justamente resgatar um pouco da sua intimidade, falar uma coisa mais particular. Então a liderança passava por tudo isso (Entrevista 5).

Outra dimensão importante em termos de necessidades dos militares na MINUSTAH é o serviço de assistência proporcionada pelos psicólogos e religiosos (seja católico, espírita, evangélico, etc.). Tais agentes estavam disponíveis na missão para dar amparo emocional aos militares, ouvir suas inquietações e auxiliar o indivíduo a superar as suas dificuldades (Entrevistas 4, 9, 10, 13, 14 e 15).

E a gente sentia logo, que as pessoas eram tão alegres, que quando chegavam mais para baixo, a gente sentia a diferença de humor da pessoa. Eu estava sempre ali atenta a isso e já ia perguntar o que houve, até para ajudar, porque nós tínhamos o psicólogo. Nós tínhamos duas pessoas maravilhosas lá, que era o psicólogo e o pastor, era um pastor evangélico. E eles também estavam sempre atentos a essas questões, de problemas pessoais ou quando o militar estava com qualquer alteração de humor (Entrevista 10).

Um dos sargentos foi esse que teve problema com o comandante de pelotão, através da nossa observação, da nossa sugestão ele procurou o psicólogo e foi orientado, eu só tive conhecimento, porque o psicólogo me procurou e falou: Não, realmente ele me procurou a gente já conversou, está encaminhado, não é nada grave. E foi o único militar que eu tomei conhecimento, até porque eu compartilhei a minha preocupação com o psicólogo (Entrevista 14).

Qual a relevância de se reconhecer as potencialidades do subordinado?

Há fortes indícios de que os entrevistados consideram ser fundamental reconhecer as potencialidades do subordinado (Entrevistas 2, 3, 6, 8, 9, 10, 14 e 15). Primeiro, porque ao conhecer as habilidades da sua equipe, o líder consegue selecionar as pessoas certas para cada atividade a ser desempenhada. Assim, ele consegue obter alinhamento entre a competência do indivíduo e o perfil da função, possibilitando o melhor desempenho das pessoas.

É importante porque você coloca o homem certo para desempenhar a função certa. Esse tipo de missão muitas vezes é mais importante a fluência no idioma do que uma capacitação profissional prévia. Então para o líder é importante você saber quem é quem. Você saber, “não, esse cara é extremamente inteligente, mas ele não fala muito bem o francês”. Então para essa função, para uma reunião com a polícia da ONU, é melhor você colocá-lo e colocar um cara que fala francês muito bem junto com ele, ou interprete ou não (Entrevista 2).

Ela começa a influenciar na hora de você selecionar quem vai para cada função. Então nós tivemos durante a fase de preparo uma roçada de alguns militares em funções, em virtude da maior capacidade dele para determinada área de atribuições. Então isso é importante. E também na hora de pagar a missão. Você, naturalmente vê qual a subunidade, qual o pelotão que é mais potencializado para aquele tipo de atividade (Entrevista 8).

Outro benefício de se reconhecer as potencialidades das pessoas é que além de valorizar o sujeito e ampliar a sua motivação com as tarefas, o líder reforça comportamentos positivos. No caso da MINUSTAH, é ainda mais oportuno reconhecer determinadas habilidades, pois quando o indivíduo vai para a missão ele está com a sensação do desconhecido e da incerteza, o que pode prejudicar o seu desenvolvimento profissional.

O subordinado, quando ele vai para um tipo de missão dessa, ele sempre vai com a sensação realmente de que a capacidade dele é limitada. Porque realmente, eu quando fui a primeira vez para o Haiti, por exemplo, eu não sabia o ambiente que ia encontrar, eu não sabia quais seriam as demandas, os desafios que eu iria encontrar. Eu sentia que em termos de capacidade de iniciativa, desenvolvimento de potencialidades, eu realmente me sentia tolhido. E isso era comum (Entrevista 4).

O senhor considera que o chefe militar pode utilizar de seu poder para ajudar seu subordinado a resolver problemas relacionados ao trabalho?

Os dados empíricos revelam que a maioria dos entrevistados considera que o chefe pode utilizar seu poder para ajudar o subordinado a resolver problemas de trabalho (Entrevistas 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10 e 13). Foram vários os exemplos citados nas entrevistas que revelam que os chefes buscam influenciar decisões e tomar iniciativas em defesa de sua

equipe e do interesse coletivo. Tal postura tende a gerar consequências positivas, ao reforçar o laço social entre as partes e gerar mais companheirismo e comprometimento com a missão (Entrevista 15).

É a pessoa ter o tato de tratar o ser humano. Diversas vezes eu recebi ordens que no meu modo de ver, não vou dizer que eram impossíveis, mas eu acho que eram ordens que eu tinha como manobrar pra não prejudicar a tropa. Eu vou dar um exemplo: “você tem essa missão aqui e tem que ficar 6 horas com capacete, de colete, parado ali no sol quente por 6 horas? Eu vou dar ordem e ele vai cumprir a missão, com certeza. Mas é uma coisa que não faz sentido. Eu propus manobrar a hora, “por que não deixar 2 horas ou 3 horas?” (Entrevista 13).

Sim, teve com relação à disciplina. Um sargento, um cabo e um soldado, que se desviaram da patrulha e foram fazer outra coisa que não tinha nada a ver com a missão. E aí o comandante ia punir eles. Eu conversei com o comandante, sabia que eram três excelentes militares: “são três excelentes militares, bobearam naquele episódio”. Aí o coronel abrandou a punição, que seria bem mais grave (Entrevista 15).

O Entrevistado 3 alerta que se a decisão em favor do subordinado superar a alçada de competência do chefe, a questão deve ser reportada ao nível superior, cumprindo as regras hierárquicas do contexto militar.

O senhor considera que o chefe deve defender seu subordinado mesmo que isso envolva “custos” pessoais para ele?

Da mesma forma que a questão anterior, os entrevistados salientam a importância de o chefe defender a sua equipe mesmo que isso envolva custos “pessoais” (Entrevistas 2, 4, 6, 7, 8, 10, 12 e 15). Entretanto, a questão da justiça foi colocada como um fator condicionante, ou seja, se o argumento do subordinado for legítimo e correto, ele merece a defesa do superior. Em outros termos, se o subordinado agiu dentro das regras do Exército e das diretrizes superiores, ele deve ser “defendido”, mesmo que isso envolva “custos” pessoais para o chefe.

Ademais, um traço da liderança é justamente amparar o subordinado e cuidar da sua imagem. Portanto, se em uma situação em que o subordinado precisa de ajuda, a chefia se omite, ela tem sua liderança e confiabilidade abaladas.

Se ele tiver convicção que ele está defendendo o subordinado por questão de justiça, merece a sua defesa, eu tenho certeza que ele deve fazer isso. Aí ele vai ser um líder (Entrevista 2).

Eu particularmente me expus muitas vezes, me contrapondo a determinadas posições, inclusive de autoridades da própria missão em defesa do nosso militar. Não se tratava, obviamente, de tentar legitimar ações irregulares, delituosas ou que

poderiam depor contra a imagem do Brasil. Mas sim de legitimar aquelas ações que apresentavam realmente um respaldo legal (Entrevista 4).

Por outro lado, se a situação comprovar que o subordinado se excedeu e descumpriu normas, ele será enquadrado dentro das normas em vigor e será reduzida sua chance de ser defendido pelo superior, entretanto o vínculo e o histórico do militar estabelecido com a chefia será importante no julgamento da situação (Entrevista 6). Neste sentido, verifica-se que o apoio ou a “defesa” do militar dependerá não da benevolência ou leniência do superior, mas das circunstâncias do fato ocorrido, bem como do histórico pessoal do militar.

O senhor acredita que a confiança que se tem no chefe pode contribuir para que o subordinado o defenda mesmo na sua ausência?

Assim como há uma percepção de que o chefe deve defender o seu subordinado, o contrário também foi verificado. Nesse sentido, a confiança que se tem no chefe assegura que o subordinado o defenda em diferentes situações (Entrevistas 2, 3, 4, 6, 8, 10, 13 e 15).

Para adquirir essa confiança do subordinado, o líder deve: (a) ser coerente nas suas ações e decisões; (b) estreitar o vínculo informal com cada indivíduo de sua equipe; (c) dar espaço para que eles possam se expressar; e (d) fornecer suporte em situações complicadas.

Acho que a confiança é fundamental e ela com certeza não é de graça. Como você tem confiança? Confiança é desenvolvida pelo relacionamento verdadeiro, pela capacidade que você tem de dedicar tempo ao outro, de ouvi-lo. Aí o cara, esse não é só meu chefe para me dar ordem, cobrar as coisas, ele está preocupado comigo. Ele é o chefe, é uma função que ele conquistou pelo mérito dele. Então, a confiança pode gerar sim esse comprometimento (Entrevista 9).

O Entrevistado 7 alerta que os superiores conseguem fazer isso com mais naturalidade, pois de fato exercem um papel de liderança e estão acostumados a lidar com situações dessa natureza. Os subordinados, por outro lado, fazem com espontaneidade quando tem um relacionamento saudável e de confiança com seus superiores.

Não tenho dúvida nenhuma disso. Agora, é muito mais fácil você demonstrar isso do que o subordinado demonstrar isso ao contrário. O comandante faz isso com muito mais naturalidade do que o subordinado (Entrevista 7).

A qualidade de relacionamento entre o Chefe e o subordinado contribui para a realização de um trabalho eficaz?

Alinhado a discussão feita acima, os dados relevam que a qualidade de relacionamento entre chefe e subordinado efetivamente contribui para a realização de um trabalho eficaz (Entrevistas 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 13 e 15). Dentre os diversos benefícios de um bom relacionamento, merecem destaque: (i) eleva o grau de confiança e o respeito mútuo entre as partes; (ii) amplia o comprometimento; (iii) melhora o ambiente de trabalho, tornando-o mais leve e espontâneo; (iv) fortalece o compartilhamento de informações gerando mais eficiência no processo decisório.

É um fluxo constante de informação para cima e para baixo que tem que haver, se em algum momento este fluxo é interrompido, a máquina pode ter um problema sério, gerencial (Entrevista 3).

As consequências do bom relacionamento são a confiança mútua, a lealdade, a transparência, o tratamento dos problemas de uma maneira adequada, vamos dizer assim, e rápida. O subordinado sabe que ele tem a quem recorrer, ele tem receptividade, ele tem um espaço para expor suas inquietações, enfim, ser defendido no momento necessário (Entrevista 4).

O tratamento estritamente formal pode dificultar um vínculo mais próximo entre líderes e liderados, entretanto no ambiente militar e no caso de missões reais, como é o caso da Missão de Paz para Estabilização do Haiti o líder tem que cumprir ordens e missões com a autoridade e formalidade necessárias. Alguns fatores, como o fato de os militares estarem atuando no exterior numa zona de conflito e o distanciamento do convívio familiar, por sua vez, indicam a importância de um bom relacionamento interpessoal ou, ainda, uma aproximação mais informal para moderar as dificuldades vividas pelos combatentes.

Distanciamento do chefe para o subordinado. Ou o tratamento das questões profissionais de uma forma estritamente formal, ou seja, não há espaço para conversa informal. Não há espaço para um bate-papo. Há uma distância e todos os assuntos são tratados por meio de reuniões formais. Esse excesso de formalismo traz desconforto e em algumas situações traz uma desconfiança. (Entrevista 2).

3.2.4.5 Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe representa importante dimensão de análise no presente estudo qualitativo e será analisado mediante a exploração dos quesitos formulados no roteiro de entrevista utilizado.

Qual a relevância do trabalho em equipe para o desempenho profissional de um militar na Missão de Paz para Estabilização do Haiti (MINUSTAH)?

Os dados coletados indicam que o trabalho em equipe é compartilhado pelos entrevistados como relevante tanto para o desempenho do profissional, quanto para o alcance dos propósitos da MINUSTAH. Há indícios de que grande parte das atividades realizadas no Haiti depende do trabalho coletivo e colaborativo. Portanto, verificou-se poucas situações nas quais os militares trabalham isoladamente (Entrevistas 1, 3, 7, 8, 9, 10, 12 e 15)

Não tem como a gente ser militar sem saber trabalhar em equipe. E vai existir sacrifício, uma dedicação extrema, vai ensejar renúncia para que a equipe funcione. Então, trabalho em equipe é fundamental, senão as coisas não acontecem. (Entrevista 9).

Eu não tenho dúvidas que todas as missões que foram desenvolvidas no Haiti não tinham como ser executadas sem ser em equipe. Então, uma missão que todo mundo depende de todo mundo (Entrevista 12).

Inclusive, alguns entrevistados salientam que o trabalho em equipe acontecia tanto internamente, quanto externamente, com as diferentes instituições envolvidas na MINUSTAH.

O trabalho em conjunto era importantíssimo. Sempre antes de uma atividade dessa envergadura, primeiro a gente acertava com os elementos externos da MINUSTAH, componente policial, financiador do projeto, até onde a gente podia chegar. Depois, a gente preparava com os elementos internos (Entrevista 5).

De modo geral, os dados revelam, ainda, que o nível de integração e trabalho em equipe foi elevado na MINUSTAH, ressaltando a importância do respeito, da confiança mútua e da manutenção do moral da tropa independente das circunstâncias (Entrevistas 10, 12 e 13).

No preparo, nós estávamos em Juiz de Fora, quando eu senti que a equipe era muito boa, eu sempre pensava nisso, será que lá no Haiti, sobre condições diferentes, temperatura e pressão, vai continuar do jeito que está, será que as pessoas vão reagir como estão reagindo aqui, todo mundo sempre muito bem-humorado, sempre muito solícito. Então, eu tinha essa dúvida, será que vai ser diferente quando a gente chegar lá? E o que aconteceu, para minha surpresa boa, o nosso relacionamento só foi melhorando (Entrevista 10).

Eu não tenho dúvidas que, todas as missões que foram desenvolvidas no Haiti, não tinham como ser executadas sem ser em equipe. Então, é uma missão real, uma missão que todo mundo depende de todo mundo, então esse aspecto aí de estarmos um dependendo do outro, acabou que tivesse esse respeito, tivesse essa dedicação. E contribuiu para o bem do batalhão. Eu acredito ali que os laços de amizade, os laços de respeito que foram criados, tudo isso influenciou dentro daquelas equipes, o entendimento, a palavra certa é essa, o entendimento que uma equipe, uma esquadra,

dependia da outra esquadra, ao ponto do militar que está fazendo a minha cobertura, deu estar na frente do GC, fazendo o homem ponta, estou fazendo a ponta do meu GC, ter certeza de que eu não preciso olhar para trás, porque tem alguém me cobrindo, numa missão real, quando está trocando tiro, quando está entrando num beco, isso aí eu acho que, esse lastro de amizade e respeito é o que criou maior vínculo ali. (Entrevista 12)

A primeira coisa fundamental foi a questão da amizade. Essa questão de ficarem todos ali no mesmo alojamento, a gente se conheceu mais ainda. Então eles sabiam o meu jeito, o meu jeito de pensar de cada um e com isso o trabalho se tornou mais fácil. Porque a partir do momento quem te conhece mais ainda quem está ao nosso lado, fica mais fácil de transmitir as ordens, fica mais fácil de conduzir as situações. (Entrevista 13)

Não obstante, vale apresentar a experiência do Entrevistado 1 em relação ao trabalho em equipe dentro do Estado-Maior da MINUSTAH, que parece ter enfrentado algumas dificuldades.

No Estado-Maior da MINUSTAH temos oficiais das mais diversas nações e eles trazem seus objetivos pessoais e do seu país. O trabalho de equipe ocorria, mas não posso afirmar que ocorria na intensidade que seria desejada. Essa diversidade de nações, diversidade de interesses e as normas da ONU também bastante rígidas não flexibilizavam muito essa atuação de trabalho em equipe. Mas observa-se que às vezes chegava a situação tensa, nesse relacionamento tendo em vista esses interesses pessoais, cada indivíduo observando a sua cultura, o seu modo de agir, o *modus operandi* do seu país e os interesses nacionais que ali também estava defendendo (Entrevista 1).

Dentre as vantagens alcançadas a partir do trabalho em equipe, merecem destaque: (a) amplia o compartilhamento de objetivos comuns e a interdependência dos indivíduos; (b) fomenta a sinergia em proveito do cumprimento da missão; (c) pode favorecer o cumprimento de missões mesmo na ausência de um líder formal, o que pode ser complementado por uma liderança situacional (Entrevistas 3, 7, 8 e 10).

O lema do batalhão é nesse sentido: O trabalho de todos é mais importante que o trabalho de um. O trabalho começou a fluir muito mais rápido quando todo mundo começou a perceber na prática que se houvesse integração o troço ia funcionar da melhor maneira (Entrevista 3).

O que eu considero fundamental é, primeiro, a confiança. Eu acho que a pessoa tem que ser você mesmo você não tem que ficar querendo esconder dos subordinados as suas dificuldades, as suas deficiências. Então, o que é fundamental, confiança. Confiança no subordinado. E o subordinado tem que confiar em você. Você tem que conquistar isso do subordinado. É muito normal na disciplina militar você ter isso de baixo para cima, mas é muito difícil você conquistar isso de cima para baixo. Porque de cima para baixo você pode dar ordem. E o camarada como subordinado ele tem que cumprir a ordem, senão entra o regulamento disciplinar do exército. Então, você conquistar essa confiança de baixo para cima, sem precisar usar o regulamento, isso é difícil, não é fácil não. Você pode até num determinado momento, a liderança não estar efetivamente fazendo o papel dela ali, mas a equipe carrega (Entrevista 7).

É natural que a liderança principal no batalhão ela seja exercida pelo comandante do batalhão e pelo chefe de Estado Maior na condição de coordenador do Estado Maior.

Então, o normal são essas duas principais lideranças, em nível macro do batalhão. Agora é natural que durante fases do processo houvesse a liderança, o que eu acho que você chama de situacional, naquele momento, naquela situação ela puxava mais para o G3, por exemplo, que era a parte de operações. Mais para o G2, que era focalizado na área de inteligência, mais para o G9 que era focalizado nas atividades com civis. Na época da desmobilização, era vocacionado para o G4, a parte logística. Então ocorreu, isso é natural que ocorra. Ou seja, o comando do batalhão coordenava de uma maneira geral, mas delega a liderança, a orientação do destino daquela fase, daquele momento, há quem é o mais específico nisso. (Entrevista 8).

Aí a gente esperava que na falta do líder, aquele que estava de mais antigo durante esse período, seguisse as mesmas, os mesmos procedimentos, eu espero que isso tenha acontecido, pelo menos quando eu voltava, eu perguntava, e mais ou menos era o que tinha se passado. Isso que é importante, mesmo com a ausência do líder, os outros sigam os mesmos procedimentos, pelo exemplo. Então eu acho que houve sim liderança situacional, principalmente nesses momentos em que o líder estava de *leave* (período de descanso durante o qual o militar pode se afastar da MINUSTAH), ou então numa patrulha, em algum momento ali que o soldado teve que tomar uma decisão, que o cabo não estava próximo ou o sargento não estava próximo, ele teve que tomar alguma decisão de rua ali, provavelmente sim. (Entrevista 10)

Durante o período que serviu no Haiti, o que o senhor considerou como fundamental para o relacionamento interpessoal em sua equipe de trabalho? Existiam qualidades pessoais que favoreceram o trabalho em equipe?

Em relação às questões ora apresentadas, os dados indicam que as qualidades pessoais demonstradas pelos indivíduos no âmbito da missão foram favoráveis ao relacionamento entre os membros das equipes. Algumas das qualidades mais exaltadas foram: “camaradagem” (ou amizade), franqueza, espírito de solidariedade e cooperação, compromisso com a missão e com a equipe, tolerância e paciência, respeito às individualidades (Entrevistas 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12 e 13).

Você chegava numa mesa, a pessoa podia estar atolada de trabalho, você precisava daquela pessoa para alguma coisa, ela parava tudo que estava fazendo. Isso não era um ou dois, era todo mundo (Entrevista 10).

O fundamental para o trabalho em equipe é verdade e respeito. Porque a intensidade do trabalho lá no Haiti era muito grande. Então, eu tenho que ser verdadeiro. As pessoas não podem ter dúvidas de que eu estou colocando ali o melhor, da maneira mais sincera e mais contributiva possível. E respeito, porque individualidade é uma coisa para ser respeitada, nas suas mazelas, nas suas virtudes (Entrevista 9).

Uma capacidade de desprendimento, ou seja, de falar, expor as suas dúvidas sem medo (Entrevista 4).

Os entrevistados indicaram que pessoas com facilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal geralmente conseguem um melhor entrosamento com os

membros da equipe (Entrevistas 3, 4, 6 e 7). Além disso, bom humor e alegria foram considerados dois elementos chave para o convívio em grupo (Entrevistas 2, 4 e 10).

As entrevistas 10 e 13 sugerem que o fato de os militares ficarem fisicamente no mesmo alojamento propicia a integração social e a qualidade do relacionamento (Entrevistas 10 e 13).

Eram vários contêineres, que foram agregados e aí ficou um contêiner enorme, digamos assim, todo mundo junto. E isso facilitou muito o bom relacionamento, porque eu daqui mexia com o de lá, o outro daqui falava com o de lá, estava todo mundo junto. Tudo aberto, não existia divisórias. Eu acho que isso aí também facilita a integração do pessoal (Entrevista 10).

A primeira coisa fundamental foi a questão da amizade. A amizade voltando a questão do respeito, então, outra coisa positiva também nós éramos a única Cia que tinha todos os oficiais no mesmo alojamento. Essa questão de ficarem todos ali no mesmo alojamento, a gente se conheceu mais ainda. Então eles sabiam o meu jeito, o meu jeito de pensar de cada um e com isso o trabalho se tornou mais fácil. Porque a partir do momento quem te conhece mais ainda quem está ao nosso lado, fica mais fácil de transmitir as ordens, fica mais fácil de conduzir as situações. Por exemplo, eu tinha tenente que era assim o jeito mais estourado, mais elétrico. Então eu tinha uma conduta com ele de conversar de uma forma diferente. Aquele tenente que era mais tranquilo, eu também tinha uma forma de conversar com ele. Resumindo com cada um pelo fato de ter esse conhecimento, era mais fácil essa questão do trato ali (Entrevista 13).

Outra qualidade emergente nos dados empíricos é o respeito às diferenças culturais e à diversidade, uma vez que a MINUSTAH envolve agentes de diferentes países, que carregam consigo uma bagagem cultural, moral e social específicas (Entrevistas 2, 3 e 5).

Numa missão de paz, como são diversos países numa missão, você tem que respeitar a cultura de cada país. Isso é fundamental. Eu trabalho com um americano, é meu chefe, tem um tenente coronel da Guatemala, tem um tenente coronel do Nepal e um tenente coronel da Jordânia, um sargento das Filipinas e tenho dois intérpretes que são haitianos. Cada um tem a sua cultura, cada um tem os seus costumes. O jordaniano, por exemplo, ele diariamente, as quatro horas da tarde, ele interrompe o trabalho dele, pega o seu tapete, vai para um canto da sala e faz a reza. Então, o respeito ao próximo, respeito às diferenças, é fundamental. (Entrevista 2).

Conhecimento cultural do ambiente operacional, sem ele você também não sabe como aplicar o conhecimento que você está trazendo do Brasil para aplicar naquele local, e ali, acho que basicamente, para exercer a liderança, ter as diversas diretrizes da ONU e da própria MINUSTAH, no caso do Haiti, ter em mente sempre para poder seguir na direção certa do que o comando quer, não só o batalhão, mas quem está acima do batalhão. Todos nós conseguimos de maneira bem pragmática que certas atividades estivessem intimamente relacionadas a prover segurança, manter o ambiente seguro e estável (Entrevista 3).

E vamos dizer que diversas estruturas, às vezes lineares, às vezes você tinha um órgão superior da MINUSTAH, ou um órgão maior, ou até externo, com perguntas, querendo saber informações. Às vezes, tinham forças, por exemplo, oficiais da Inglaterra, do DPKO, querendo pesquisar, ver como funcionava determinada atividade lá. Então, você tinha várias agências de todas as formas institucionais, vários modelos e tamanhos, institucionais locais, governamentais, extras, internacionais. Então era um emaranhado de relações interagências (Entrevista 5).

Durante o período que serviu no Haiti, o senhor considera que existiam diferentes níveis de trabalho em equipe?

Ao serem questionados sobre os níveis de trabalho em equipe, os entrevistados apresentaram opiniões mais divididas. Parte dos participantes da pesquisa afirmou que existe uma segmentação em termos de equipes que depende da natureza e da complexidade da tarefa (Entrevistas 2, 6, 9 e 10).

Com certeza. As atividades às quais as equipes são submetidas são diferentes. Então, as características que favorecem o trabalho de equipe em situações diferentes, caracterizam diferentes níveis. As exigências para cada nível também são diferentes (Entrevista 9).

Eu acho que tem a complexidade. Tem equipes ali que trabalhavam com assuntos mais complexos. Porque basicamente o objetivo era um só (Entrevista 10).

Há outra forma de se visualizar diferentes trabalhos em equipe na MINUSTAH, de acordo com a Entrevista 13. Isto é, pode haver segmentação das equipes em termos de atividade administrativa e atividade operacional, que se complementam para o cumprimento da missão.

Tinha a equipe que eu vou chamar da parte administrativa que me deixava na tranquilidade de eu trabalhar no meu dia a dia e a equipe do lado operacional. Então, as duas coisas andam equiparadas ao mesmo tempo (Entrevista 13).

Por outro lado, alguns entrevistados afirmaram que não conseguem visualizar níveis de trabalho em equipe, seguindo a lógica de que a missão é única e comum a todos que estão no Haiti (Entrevista 4, 7).

Não sei se são diferentes níveis, na verdade numa situação dessas, por exemplo, num contingente ou num quartel mesmo, todo trabalho, desde o comandante até o soldado mais moderno, ele acaba sendo um trabalho em equipe. Eu não identifico que possa haver uma segmentação (Entrevista 4).

Eu não vejo, não são bem níveis, existem missões, responsabilidades. Então, o EM tem uma determinada responsabilidade, o comandante de companhia tem determinada responsabilidade. Todos nós trabalhamos dentro de uma equipe grande. Então isso tem que ser uma engrenagem. Todas as missões são importantes. Eu não gosto de hierarquizar. Eu acho que todo mundo é uma equipe só, eu falava isso o tempo inteiro no meu batalhão (Entrevista 7).

Durante o período que serviu no Haiti, existiu algum aspecto comum nos diferentes níveis de trabalho em equipe?

Sobre os aspectos comuns nos diferentes níveis de trabalho em equipe, os dados indicam que o respeito, o compromisso com a missão e o bem-estar do batalhão foram considerados os elementos universais a todos os grupos.

3.2.4.6 Papel da qualidade do relacionamento no trabalho em equipe, no resultado da missão, na liderança e no comprometimento

Que vantagens o senhor observa no concurso de um bom relacionamento interpessoal para o trabalho em equipe? A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe contribui para a realização de um trabalho eficaz?

Verificou-se que a variável “qualidade do relacionamento” favorece significativamente tanto o trabalho em equipe, como a realização de um trabalho eficaz e o cumprimento dos resultados (Entrevistas 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12 e 15).

Eu acho que é fundamental. Além daquele preparo pessoal técnico. Porque, por exemplo, podemos formar uma equipe de dez gênios, mas se nenhum deles se entende, se não há um relacionamento interpessoal adequado, todo aquele conhecimento, toda aquela riqueza acaba não vindo à luz (Entrevista 4).

A gente percebia sempre que eles estavam juntos pra tudo o que eles faziam, até mesmo nas confraternizações. O rendimento era melhor porque a confiança em cada um era grande, a amizade também era grande e tinha o comprometimento de cada um dentro do grupo (Entrevista 13).

Quando se estabelece um bom ambiente de relacionamento interpessoal, o comprometimento deixa de ser baseado na noção de hierarquia e disciplina e passa a ser pautado pelo vínculo social, pela confiança e pelo respeito mútuo (Entrevistas 7 e 10).

Relacionamento interpessoal é fundamental. Começa a virar um relacionamento do tipo, hierarquia e disciplina, eu dou ordem e você cumpre. E é uma coisa que eu não gosto (Entrevista 7).

Contribui. Porque você gosta de estar liderando aquela equipe. Quando você vê que é uma equipe que não se entrosa, que não agrega, que não é solícita, você como líder se sente impotente. Que eu não consigo me impor pela ordem. Porque ele vai até me obedecer, mas ele vai ficar contrariado ali. Ele vai me obedecer pela questão da hierarquia, da disciplina só. Mas comigo pessoalmente ele não vai estar bem. Faz toda a diferença você estar liderando uma equipe que está coesa, que está gostando da sua liderança, do que uma que está ali só porque você ordena (Entrevista 10).

A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe contribui para uma liderança eficaz?

Sobre o papel da qualidade do relacionamento na liderança, as evidências empíricas indicam que o líder pode utilizar mecanismos que propiciam a interação entre os indivíduos e contribuam para ampliar a coesão social entre eles. Convém destacar, por oportuno, a relevância de se compreender as diferenças de personalidades entre os militares na condução de uma liderança eficaz (Entrevistas 4, 6, 7, 8, 9 e 10).

Ao líder cabe reforçar os laços de coesão da equipe em torno dos objetivos almejados (Entrevista 6).

Eu parto do princípio do seguinte: eu trabalho com profissionais e cada um merece uma atenção que deve ter de acordo com a personalidade que aquele cidadão, aquele profissional tem. Por isso que a liderança é uma arte. Ela é uma ciência porque você estuda, você estuda liderança. Mas ela é uma arte na sua aplicação. Porque o mesmo conceito que vale para você, pode não valer para o outro. Porque são pessoas diferentes, com visões diferentes, experiências diferentes. Por isso que liderança é uma arte. E às vezes a pessoa não entende isso. Então, contribui para a realização de um trabalho eficaz, não tenho dúvida disso (Entrevista 7).

Ao mesmo tempo, os dados revelam que a liderança é exercida com maior facilidade em um ambiente onde há um bom relacionamento entre os indivíduos. O líder certamente terá mais satisfação de conduzir uma equipe onde predomina a integração social entre os membros. Pode-se verificar, ainda, que a tropa vive situações de confinamento, problemas de relacionamento e o estresse de presenciar as condições de vida da população. Essas adversidades impactam o relacionamento dos integrantes da MINUSTAH (Entrevistas 8,12 e 14).

O bom ambiente não permite cisões, não havendo cisões não há dificuldade de a liderança ser exercida. Porque é muito difícil você liderar quando você tem elementos dispersos, que parte da equipe, cada um indo em uma direção (Entrevista 8).

Primeiro o fato da companhia ter sido escolhida toda de um mesmo grupo, de um mesmo batalhão. O que eu pude observar lá também, houve várias, o que a gente costuma chamar de colcha de retalhos. Um pelotão de um lugar, um pelotão de outro, às vezes até um nível GC de outro. E no nosso caso essas relações interpessoais elas já vinham sendo trabalhadas, solidificadas, pelo fato de todo mundo ser do mesmo batalhão. Já tinham defendido o nome da companhia, tinha ainda o nome do batalhão. Tudo isso daí vai criando aquele espírito de corpo, aquela ideia de união. Eu acho que o primordial foi isso, todos nós sermos do mesmo batalhão. Com isso, ainda nós tivemos outra, como eu disse anteriormente, uma outra atividade, que foi a pacificação do morro do Alemão e da Penha, onde praticamente oitenta, noventa por cento da companhia ela foi toda para lá. Então, também já começou a se trabalhar esse espírito de corpo. Então, acho que foi isso daí, o principal fato dessa relação interpessoal (Entrevista 12).

Acho que o primeiro dele, e até por conta de relatos que a gente obtém de contingentes anteriores, é o confinamento. O homem está ali seis meses, todos os dias, num alojamento, cumprindo diversas missões, missões que estressam por si só, o calor, enfim e voltar, estar confinado naquele mesmo local. Acredito que esse é o principal fator, inclusive principal índice de problemas, são problemas atinentes ao relacionamento. Relacionamento interpessoal. Segundo eu acredito que seria o afastamento da família, do convívio dos amigos, do lar, daquela rotina que o indivíduo já estava habituado. Seria um fator bastante importante. Se tivesse que elencar aí um terceiro fator, acreditaria eu que seria realmente as condições de vida, a realidade miserável da população haitiana, é uma realidade que nós iremos nos deparar todos os dias, crianças passando fome, mulheres pegando água de esgoto, pessoas sem as mínimas condições de sobrevivência. Brigando para ter um pedaço de pão e um pouco de água potável para beber. Então, acredito que esse vai ser um fator também que vai gerar certa angústia e um desejo de mudança por parte da nossa tropa. Isso acaba gerando estresse (Entrevista 14).

Ademais, entende-se que um ambiente onde predomina a qualidade de relacionamento é um contexto de aceitação, de respeito mútuo, de menores desgastes e divisões, aspectos fundamentais para indivíduos que estão distantes do contexto familiar e convivendo num contexto de instabilidade (Entrevista 9).

A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe contribui para o comprometimento dos integrantes da equipe de trabalho?

Os dados coletados reforçam a veracidade da questão acima exposta. Quanto mais forte e saudável o relacionamento entre os membros da equipe, maior a possibilidade de que eles estejam comprometidos entre si e com a causa (Entrevista 6, 10, 12, 13).

Sim, à medida que todos se conhecem e se relacionam com qualidade, cada um do grupo se polízia para demonstrar aos companheiros e ao líder sua devoção à causa do grupo. Isso contribui para o comprometimento dos integrantes da equipe em torno da missão (Entrevista 6).

Com certeza, eu acho que uma coisa puxa a outra. Então se você tem esse comprometimento, você tem o respeito, você tem amizade, quando você tem esse conjunto de coisas o comprometimento fica não só com um ou dois, mas com todos que fazem parte daquele grupo (Entrevista 13).

3.2.4.7 Comprometimento

Sobre o comprometimento das tropas brasileiras no Haiti, é unânime a percepção de que o compromisso com a causa era enorme, por razões que serão discutidas no decorrer dessa seção.

O que é uma pessoa comprometida? O que leva uma pessoa a se comprometer com o seu trabalho?

Uma pessoa comprometida é aquela que coloca em primeiro plano o propósito da missão, mesmo que isso implique algum ônus pessoal. Neste caso, o objetivo coletivo sobressai em relação ao interesse individual, tendo esse objetivo comum sido compartilhado por diversos entrevistados no BRABAT 2 (Entrevistas 1, 2, 4, 5, 8, 11 e 12).

Desempenhar um bom papel, em benefício do coletivo. Acho que não é só repetir procedimentos. É fazer procedimentos e sempre tentar se aperfeiçoar neles (Entrevista 4).

Pessoa comprometida é aquela que faz tudo que ela acha que deve ser feito para o cumprimento de uma missão. Para o interesse da coletividade mesmo com desgaste pessoal (Entrevista 8).

Ele [o coronel] que tinha essas frases de efeito. Ele fez corações e mentes. Esse senhor fez corações e mentes. Não sei se outros militares que o senhor entrevistou falaram com tanta veemência isso que estou falando para o senhor, porque eu trabalhei direto com ele. E eu sentia nas pessoas com quem eu trabalhava que elas também achavam isso. Mas, assim, o coronel colocou uma faixa: compromisso com a missão até o fim, aí quando acabou o BRABAT ele colocou: compromisso com a missão foi até o fim. Aquilo dali foi demais. Então comprometimento é tudo. E a gente sentia que o pessoal lá no BRABAT tinha esse comprometimento (Entrevista 11).

Adicionalmente, um indivíduo comprometido não poupa esforços no exercício das atividades, se envolve com entusiasmo no seu trabalho e está sempre disponível para colaborar com os companheiros nas mais diversas circunstâncias.

Eu diria que ela está vinte quatro horas à disposição da missão. Ela tem o horário dela de sono, mas se tiver uma missão no meio da madrugada, ela está pronta. Então o comprometimento é você estar disponível, você saber que lá na missão você pode ser chamado a qualquer momento e estar preparado (Entrevista 5).

A pessoa que está sempre solícita, que está sempre aberta para ajudar. Falando de ajuda humanitária, já que a gente vai lá para ajudar o povo, a gente tem que se ajudar primeiramente. A partir do momento que ele vai para uma missão dessas, ele tem que estar totalmente engajado, totalmente aberto a qualquer tipo de adversidade e independentemente de qualquer coisa que haja, pronto sempre para ajudar. (Entrevista 10).

O orgulho de representar o Brasil numa missão internacional de grande relevância é uma das razões que motivam os indivíduos a se comprometerem com a MINUSTAH. Em outros termos, colaborar com uma causa de ampla importância social e humanitária para o povo haitiano justifica as dificuldades enfrentadas durante a missão (Entrevistas 1, 4, 7, 8 e 13).

Participar de uma missão humanitária de grande relevância para o país, o seu crescimento profissional ao fazer parte de uma tropa adestrada, equipada, preparada, valorizada e reconhecida pelo Exército, pelo seu país e pelo povo brasileiro. E o seu reconhecimento após essa missão, sua satisfação pelo dever cumprido por ter dado a

sua colaboração no crescimento e na recuperação de país irmão, do povo haitiano (Entrevista 1).

É a fé de que aquele trabalho realmente vale a pena. É a crença de que aquele trabalho realmente vai trazer um benefício e vai atender uma necessidade (Entrevista 4).

O comprometimento da tropa está vinculado, também, à possibilidade de aprendizagem e crescimento profissional, bem como à aquisição de rica experiência de vida. O indivíduo sai capacitado para utilizar tecnologias de ponta e apto a lidar com situações de extremo caos e diversidade, destacando a possibilidade de ser empregado em situações de crise no país de origem (Entrevistas 2 e 7).

Alguns entrevistados sugerem, ainda, que o líder pode influenciar positivamente o compromisso dos subordinados com a missão, quando predominam nesse relacionamento características de respeito, admiração e amizade. Assim, quando o indivíduo se identifica com a liderança, ele tende a ficar mais comprometido com a missão (Entrevistas 6, 7 e 9).

O compromisso é um troço interno. Agora você pode levar o homem a se sentir e a ficar compromissado. Isso depende da sua liderança. Aí, como fazer isso, isso é arte (Entrevista 7)

Então, a primeira ação foi dar conhecimento sobre a relevância da missão: “Olha, nós estamos representando o Brasil, o indivíduo tem que ficar subordinado ao coletivo, não tem espaço para isso, aquilo e tal”. Então, essa informação foi passada, e a partir dali pelo exemplo e pela comunicação de todos os níveis, foi dito a ele como o soldado, o profissional daquele batalhão, daquela tropa, tinha que se comportar e o que se esperava dele, para aquela importante missão perante o mundo, perante a ONU, perante a sociedade brasileira, como que a gente faria com que aquilo fosse feito da melhor maneira. O que se esperava de cada um. Então, foi um momento crítico, de conscientização. A partir da conscientização a gente teve muita facilidade de colher os frutos dessa mudança de atitude, que gerou comprometimento (Entrevista 9).

Que características o senhor observa em uma pessoa comprometida com sua equipe de trabalho?

As características de uma pessoa comprometida com sua equipe se assemelha bastante ao que foi discutido sobre a concepção de uma pessoa comprometida. Portanto, as seguintes evidências empíricas foram reforçadas: 1) Senso de renúncia pelo grupo e pela causa; 2) Consciência coletiva; 3) Sentimento de solidariedade e disponibilidade; 4) Entusiasmo na execução de tarefas; 5) Grande comprometimento com o aprendizado, com o grupo e com a missão, e 6) Cumprimento dos prazos, das regras e das funções, zelando pela qualidade e eficiência.

O cumprimento de normas organizacionais é um fator que poderia qualificar uma pessoa como “comprometida” com a sua organização?

Analisando os dados coletados, observam-se fortes indícios de que o cumprimento de normas organizacionais não é um fator que qualifica uma pessoa como comprometida.

No caso do contexto militar, esse respeito às normas é uma condição mínima exigida, tendo em vista que o Exército possui um sistema disciplinar bem definido e legitimado. Portanto, o indivíduo pode respeitar determinada regra para não ser advertido, o que não significa necessariamente que o mesmo esteja motivado com a missão (Entrevistas 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12 e 15). Nessa linha, alguns entrevistados salientam que o comprometimento é mais profundo e enraizado na dimensão afetiva do ser humano.

Ele cumpre as ordens por força do regulamento. Mas ele pode não ser compromissado (Entrevista 7).

Não. Não, porque ela pode estar fazendo porque ela tem que fazer. Porque ela é disciplinada. Isso por si só não caracteriza. Agora a forma como ela vai fazer isso, um esforço maior, com uma satisfação maior, isso daí sim caracterizaria (Entrevista 8).

Com certeza não. O comprometimento é uma coisa que vem da alma, como eu falei. Cumprir norma é até uma maneira dele sobreviver naquele ambiente (Entrevista 9).

O senhor considera que uma pessoa que se mantém ligada à sua organização pelos ganhos materiais que obtém dela poderia ser considerada uma pessoa “comprometida” com a organização?

Alinhado às evidências já apresentadas, os dados revelam que o aspecto financeiro não é o principal componente do comprometimento das pessoas (Entrevistas 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14 e 15). Evidentemente, que, em se tratando de um trabalho, a remuneração pecuniária é um aspecto a ser considerado. Porém, não é a principal fonte de motivação. Assim, o ganho material, isoladamente, não assegura o comprometimento com a organização.

Inclusive, na fase de seleção, investiga-se a origem da motivação do indivíduo para se juntar à MINUSTAH. Nesse sentido, eram mais valorizados os sujeitos que respondiam algo vinculado à relevância da missão, experiência de vida e aprendizagem, do que aqueles que enfatizavam, em primeiro lugar, a dimensão financeira.

Não. Acho que o comprometimento está associado a, vou usar de novo a metáfora, vender a alma pela missão, vestir a camisa. Eu não consigo fazer o cara vender a alma e vestir a camisa se simplesmente eu estou dando dólar para ele. Ele não gera resultado porque ele não está vivenciando intimamente, é intrínseco, está no DNA do combatente lá no Haiti. (Entrevista 9).

A visão que a gente tinha é que era uma missão única, era parte de um desenvolvimento profissional e que o dinheiro não estava em primeiro plano (Entrevista 13).

3.2.4.8 Relações entre a Liderança, o Trabalho em equipe e o comprometimento organizacional

Qual a relação que o senhor observou entre a “liderança” e o “trabalho em equipe”?

Ao serem questionados sobre a relação entre liderança e trabalho em equipe, os entrevistados, em geral, sinalizaram que são atributos relacionados, no sentido de que um líder eficaz favorece a formação de equipes de trabalho e ao mesmo tempo, grupos coesos facilitam o papel das lideranças. Portanto, verificou-se com base nos dados e no contexto pesquisado que existe uma relação entre tais variáveis (Entrevistas 2, 5, 7, 8, 9, 11 e 12).

Liderança num trabalho em equipe é fundamental. Mas a equipe faz a diferença. Aí a gente pode até entrar num paradigma, se a equipe tá boa, então, a liderança também está boa. Então, eu diria que é uma relação direta, liderança e trabalho em equipe tem uma relação direta. Agora eu acredito muito no trabalho de equipe (Entrevista 7).

É natural que o trabalho em equipe seja importante uma liderança para conduzir o processo para dar um direcionamento melhor. Agora, o trabalho em equipe e vou falar mais em nível de Estado-Maior de batalhão, acho que seria o mais adequado para eu estar comentando. O nosso Estado-Maior era muito comprometido. Tinham pessoas muito capazes, com muita iniciativa, todos líderes em potencial. Então, na verdade cada um puxava um pouquinho em seu momento, mas o compromisso com a missão superava tudo isso daí. Ou seja, no nosso caso misturava um pouquinho esse trabalho em equipe com liderança. Mas eu acho fundamental porque normalmente um grupo, por mais que ele queira trabalhar em equipe, alguém tem que direcionar o seu trabalho (Entrevista 9).

São inter-relacionadas, eu consigo ver claramente o que é uma coisa e outra. O trabalho de equipe está ligado às pessoas, harmonicamente e cooperativamente realizarem tarefas coletivas. A cooperação e a coordenação entre pessoas, cumprindo tarefas em comum, trabalho em equipe. E a liderança é o instrumento, é o fundamento para que essas pessoas trabalhem de forma objetiva, dirigida e segundo regras, segundo a melhor orientação dessa liderança. São aspectos que se complementam sim (Entrevista 9).

Ademais, alguns entrevistados entendem que um bom trabalho de equipe passa necessariamente pela existência de uma liderança capaz de exercer a influência positiva sobre um grupo de pessoas ou grupos sociais. Ou seja, o que cria a união e a conjunção de esforços em direção a um objetivo comum é uma liderança eficiente (Entrevistas 3, 4, 9, 10, 14 e 16).

Para um bom trabalho equipe é necessária uma boa liderança, para que no mínimo coordenação dos trabalhos. Sem uma liderança, o trabalho em equipe fica altamente prejudicado (Entrevista 3).

O que eu não consigo ver é o trabalho em equipe sem realmente uma liderança, reitero, o trabalho em equipe que atinja resultados satisfatórios, de maneira eficaz e sem atritos, sem ruídos no curso no processo. Isso que eu não acredito que possa existir. Mas uma liderança sem trabalho em equipe, sim (Entrevista 4).

É extremamente importante você ter esse elemento agregador, esse elemento que dá direção ao trabalho. E o líder, além disso, tem a função de contornar os problemas, de diminuir os atritos e arrefecer os ânimos (Entrevista 14).

Eu creio que o líder ele é um grande estimulador do trabalho em equipe. Para ele conseguir liderar ele tem que ter a compreensão de que um grupo, e quando você fala de liderança, você fala de liderar alguém, no mínimo uma pessoa, e que se ele tiver o entendimento que a soma desses esforços sempre vai redundar num resultado melhor, então, ele vai ser um grande estimulador do trabalho em equipe. Então, a ligação da liderança, é que a liderança ela para ser exercida ela tem que ser um fator de estímulo, de propagação desse trabalho em equipe (Entrevista 16).

O senhor considera que seria possível existir “liderança” sem o “trabalho de equipe”?

Boa parte dos entrevistados apoia a noção de que não é possível exercer a liderança sem o trabalho em equipe, uma vez que os líderes não agem isoladamente, mas influenciando equipes e pessoas no exercício do cargo que ocupa ou papel que desempenha, dependendo das circunstâncias (Entrevistas 2, 6, 7, 8, 10 e 13).

Não, porque a equipe que ajuda o líder. O líder sozinho não vai fazer nada. Se não tiver a equipe que siga os passos do líder, o líder vai cair no vácuo, vai ficar no vazio (Entrevista 10).

Não, pois a liderança está vinculada ao trabalho de equipe. Como se pode conceber um líder sem equipe, grupo ou fração constituída? (Entrevista 6).

Eu acho que não, você para ser líder, até pela palavra, no sentido assim semântico da palavra, para liderar você tem que liderar alguma coisa, liderar alguém. Então, se não tiver equipe, não tem líder, só tem você. Acho que não vai existir liderança sem trabalho de equipe (Entrevista 7).

Dentro do trabalho de equipe ocorreu a “liderança situacional” ou a liderança dependeu de contingências? A liderança situacional foi necessária ou eficaz? Que situação evocou um estilo de liderança situacional?

Sobre as questões acima expostas, os dados coletados revelam uma divisão de opiniões. Enquanto alguns confirmam que alguns militares, independentes da sua hierarquia, exerceram e desenvolveram algum tipo de liderança, outros informam que não observaram tal situação na MINUSTAH.

Conforme relatos que seguem, alguns entrevistados acreditam que, de fato, houve o exercício da liderança situacional na MINUSTAH e as circunstâncias que mais suscitavam eram as operações de maneira geral, onde o indivíduo tinha que tomar um posicionamento naquele momento (Entrevistas 2, 3, 6, 10, 12, 11 e 13).

Teve, até mesmo sem ser chefe, às vezes, de certa forma, na área de operações eu falava assim: essa área está na sua mão. Aí o cara se investia daquela responsabilidade e passava a exercer a liderança. Ele me passava as informações para o comando aprovar, mas ele ficava responsável especificamente por aquela operação (Entrevista 3).

O termo cabo estratégico ele serve para todos os militares, eu acredito. É aquele militar que tem que estar consciente de tudo e saber tomar as decisões nas horas certas (Entrevista 12).

Principalmente nos patrulhamentos, na madrugada, que em determinadas situações o comando tinha que tomar uma decisão e tinha que ser naquele momento. Podia ser acertada ou não, mas tinha que tomar naquele momento. E o cabo e soldado sabiam que, qualquer decisão que eles tomassem, eles estariam juntos com o sargento. Porque ele tinha confiança nele. Ele tinha esse comprometimento com ele (Entrevista 13).

Por outro lado, parte dos entrevistados afirma que a liderança é exercida pelos agentes que possuem poder formal e legítimo para tal, ou seja, aqueles que ocupavam os cargos de chefia na MINUSTAH (Entrevistas 7, 9 e 15):

Não. A situação mudava, o contexto mudava, mas as lideranças eram sempre as mesmas. Os líderes eram aqueles caras que tinham maior conhecimento, que tinham a autoestima mais desenvolvida, eram mais experientes. Então, esses caras, e eram normalmente mais graduados. Então, situacionalmente a coisa não mudava de lado não. (Entrevista 9).

Tem gente que fala na tal da liderança situacional, em que dá o problema e deixa que a liderança surja naturalmente. Mas isso pode até ser verdade numa vida civil, pode até ser que isso acontece, acho difícil também. Mas na vida militar isso não acontece. Você vai ter sempre uma hierarquia que vai dizer que ou o sargento é o líder, ou o tenente, ou o capitão, coronel, o mais antigo sempre vai ter que estar tomando a frente (Entrevista 7).

Olha, as duas ocorreram, as duas ocorrem. Sem dúvida, porque particularmente a missão de paz ela tem outro detalhe, você às vezes você tem militares que no Brasil eles são muito bons e quando você expõe esse militar a outro ambiente, com idioma diferente, com tarefas diferentes, com exigências diferentes, com afastamento da família, esse militar às vezes passa a ter um desempenho totalmente diferente, bem abaixo do que ele tinha aqui no Brasil. E outros, pelo contrário, reagem muito bem, se adapta fácil, a novidade para ele não é tão grande, isso daí faz com que ele, apesar de, às vezes, não ser o mais antigo, não ter o grau hierárquico mais elevado, ele se

sobressai às vezes até diante de alguém com grau mais elevado. E a liderança vinculado aí ao grau hierárquico ele também ocorre (Entrevista 16).

Um posicionamento intermediário foi apresentado pelo Entrevistado 16, que considera que tanto a liderança situacional ocorre como também existe a liderança formal estruturada na ocupação de posições formais de liderança.

Olha, as duas ocorreram, as duas ocorrem. Sem dúvida, porque particularmente a missão de paz ela tem outro detalhe, você, às vezes, você tem militares que no Brasil são muito bons e quando você expõe esse militar a outro ambiente, com idioma diferente, com tarefas diferentes, com exigências diferentes, com afastamento da família, esse militar, às vezes, passa a ter um desempenho totalmente diferente, bem abaixo do que ele tinha aqui no Brasil. E outros, pelo contrário, reagem muito bem, se adaptam fácil, a novidade para ele não é tão grande, isso daí faz com que ele, apesar de, às vezes, não ser o mais antigo, não ter o grau hierárquico mais elevado, ele se sobressai às vezes até diante de alguém com grau mais elevado. E a liderança vinculado aí ao grau hierárquico ela também ocorre (Entrevista 16).

Qual a relação que o senhor observou entre “liderança” e o “comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho”?

Sobre a relação entre liderança e comprometimento, é bem também compartilhada a visão de que o papel exercido pelo líder influencia decisivamente o comprometimento das pessoas (Entrevistas 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12 e 13). O líder representa o agente capaz de criar uma atmosfera de compromisso, através de exemplos, de atitudes coerentes, dando suporte aos seus subordinados, conciliando divergências que prejudicam a coesão da equipe e o alcance dos resultados.

Tem que ter. Você imagina como ficaria um camarada que se diz líder, que quer ser líder de uma função, de uma fração, e que a fração não sente nesse camarada que ele está compromissado. Então tem uma relação direta. Tem uma relação muito importante. Porque você não vai encontrar naquele líder a credibilidade da coisa. Aí o que vai acontecer com a equipe, se a equipe não for uma equipe forte, ela tende a cair (Entrevista 7).

Então, a partir do momento que você começa a fazer, a dar o exemplo, o tenente, o sargento, soldado, eles vão fazer também. Então, chega, está indo para patrulha, está lá junto, teve um incidente de madrugada, põe colete, põe capacete, pego minha viatura e vamos, o camarada começa a ver, o major está aqui, estamos juntos, está todo mundo no mesmo barco. Aí, no outro dia está todo mundo cansado, do mesmo jeito está todo mundo igual. Então, essa parte de liderança, de comandar pelo exemplo, de estar sempre presente, sempre quando dava. Isso daí vai criando um comprometimento daquele militar com a companhia (Entrevista 12).

Se o subordinado não acreditar no seu comandante, não observá-lo como um líder que está junto, que está comprometido com a missão, a atuação dos pequenos escalões será sujeita a muitos fracassos (Entrevista 1).

De toda forma, vale salientar que os militares tendem a entrar na missão já comprometidos com a causa, pois é realizada uma seleção prévia que busca identificar e treinar os militares mais motivados e efetivamente comprometidos com a missão. Todavia, cabe aos líderes fomentar e assegurar esse compromisso ao longo da missão.

A liderança influencia o nível de comprometimento da equipe, sem sombra de dúvidas. Não obstante, é preciso dizer que no caso Haiti, todos os militares passam por processo de seleção rigoroso e apresentam normalmente maturidade profissional, o que facilita sobremaneira a atuação do líder (Entrevista 6).

Qual a relação que o senhor observou entre “trabalho de equipe” e o “comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho”?

As evidências empíricas confirmam, também, a relação entre trabalho de equipe e comprometimento (Entrevistas 2, 3, 7, 9, 10, 12 e 13). Ou seja, pessoas comprometidas tendem a ter mais disposição e prontidão para o trabalho em grupo e, com isso, ele tende a fluir de forma mais espontânea, sem que exista pressão para o trabalho colaborativo.

Acredito que sim, porque o comprometimento ele vai ser sinônimo da renúncia, da abnegação, da sua dedicação, e pessoas que saibam renunciar, que saibam se dedicar elas vão ter maior facilidade de trabalhar dentro de um grupo (Entrevista 14). Quanto maior comprometimento havia da equipe com seus membros, o trabalho fluía mais fácil e o resultado geralmente era melhor. Acho que esta relação pode ser colocada sim (Entrevista 3).

Contrariamente, os Entrevistados 2 e 6 alertam que o trabalho em equipe não pressupõe o comprometimento de todos e, portanto, não é uma relação que se pode verificar em qualquer circunstância.

Eu acho que não tem uma relação direta. Você pode fazer um trabalho em equipe para cumprir uma determinada missão, mas aquela equipe de trabalho pode não ser comprometida (Entrevista 2). Pode-se ter equipe com todos os membros comprometidos, com alguns membros comprometidos ou, em caso extremo, sem membros realmente comprometidos (Entrevista 6).

3.2.4.9 Contribuições da missão

Que contribuições o senhor acredita que o trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão e Paz para Estabilização do Haiti traz para o Brasil e para o Exército Brasileiro?

Tais questões de pesquisa foram discutidas conjuntamente, pois apresentam evidências totalmente inter-relacionadas. Uma grande contribuição da participação dos militares brasileiros na MINUSTAH foi a profissionalização e capacitação do Exército, bem como a melhoria exponencial da sua capacidade operacional, em termos de aplicação de tecnologias/processos e atualização de doutrinas/conhecimentos (Entrevistas 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 14 e 15)

Operacionalmente, a capacidade das tropas brasileiras de enfrentar situações adversas no Brasil se elevou consideravelmente com a missão no Haiti. Tal experiência tem contribuído para melhorar o combate à criminalidade no país e ajudado no processo de estabilização e pacificação das comunidades carentes brasileiras. Novos projetos e melhorias dentro do próprio Exército foram realizados por conta das experiências adquiridas nas missões de paz.

A nossa participação na missão de paz tem sido um grande laboratório. Nós estamos importando essa experiência e aplicando aqui no nosso território. Nós temos exportado também algum *know-how*. Então é de extrema importância essa experiência que nós estamos adquirindo para o emprego aqui no nosso território (Entrevista 2).

Operacionalmente acho que a capacidade nossa de enfrentar situações adversas no Brasil, ela aumenta exponencialmente com a experiência do Haiti. O próprio preparo nosso, ele é altamente adequado para isso. O nosso preparo é para qualquer tipo de evento no Haiti, mesmo para o um terremoto, por exemplo, até as eleições com degradação grande na situação política, situação de segurança do país, até uma situação mais tranquila. Então esse preparo, o próprio emprego das excelentes condições para o Exército, para situações futuras que tenham que ser enfrentadas. A experiência de vida de todos os integrantes do batalhão também vai colaborar muito para o Exército para a própria sociedade. E a experiência logística. Eu acho que o Exército ganha muito com a experiência do Haiti (Entrevista 8).

Ressalta-se que para que a transmissão das experiências se desse de forma homogênea nos efetivos de todo o batalhão, uma das medidas adotadas foi dividir o pessoal que veio do Haiti pelas diferentes unidades (Entrevista 1).

As atividades executadas na missão de paz possibilitaram, também, o aprendizado sobre liderança, trabalho em equipe, o aperfeiçoamento de regras de engajamento bem como o estudo e prática de idiomas estrangeiros (Entrevistas 1, 6, 9, 11 e 13).

Eu acho que contribuiu e muito. No morro do Alemão diversos procedimentos lá do Haiti foram adaptados, pois a força adversa que temos enfrentado no Haiti é diferente do que se enfrenta no Brasil. O sistema jurídico é diferente, as regras de engajamento são diferentes. Mas, em termos de liderança, isso é fato (Entrevista 1). A mão-de-obra profissional, quando retorna do Haiti, a gente vê em todos os escalões o militar é mais confiante nas suas decisões. O Exército ganha pelo lado profissional e você já tem a tropa preparada pela experiência no Haiti (Entrevista 13).

E nós tínhamos setenta haitianos trabalhando conosco ali, nas mais diversas missões, pessoal de rancho, pessoal da engenharia, muitos intérpretes. Os meus intérpretes, por exemplo, que eram os intérpretes haitianos que tinham que ir para as patrulhas, para falar com a população, eles deram sorte. O BRABAT 1 absorveu todos, todos eles foram readmitidos (Entrevista 10).

A capacitação do Exército, acima relatada, gera um aumento da autoestima dos militares, bem como eleva as possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Portanto, a valorização do Exército é outra contribuição positiva da participação do Brasil na MINUSTAH. Ademais, há um sentimento de orgulho renovado dos membros de pertencer à organização e de ter cumprido, com efetividade, uma missão humanitária tão relevante (Entrevistas 6, 7, 10 e 11).

Eu acho que nós entregamos para o Exército de volta militares mais motivados, profissionais de carreira que entenderam efetivamente a importância do compromisso com a missão. E pessoas que vão voltar para a vida civil exatamente com essa visão positiva de uma unidade operacional porreta para caramba, uma unidade que cumpriu a missão difícil e que ela vai levar esse exemplo para o resto da vida dela (Entrevista 7).

Cada militar que foi nessa missão, voltou com uma visão de Exército totalmente diferente. Às vezes, a gente está desmotivada, aí vem uma missão dessas que é tão maravilhosa, dá tudo tão certo, que você volta apaixonada pelo Exército novamente. (Entrevista 10).

Por fim, outro grande legado é a ampla visibilidade e a projeção mundial do Brasil através dessa participação militar perante o Haiti, a ONU e diversos outros países envolvidos (Entrevistas 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11). Portanto, a imagem do país e da própria instituição se fortalece no cenário internacional, confirmando a capacidade intelectual e operacional do Exército Brasileiro.

Vale salientar, por fim, que o Brasil, com o trabalho que foi feito no Haiti, tem servido de modelo para outras nações e essa visibilidade é fundamental para um país que almeja uma cadeira permanente no Conselho de Segurança da ONU.

A participação é muito importante, porque ela projeta uma imagem extremamente positiva do Brasil e do nosso militar para o mundo inteiro. Há um reconhecimento do profissionalismo da nossa tropa. A população do Haiti nos recebe muito bem, as agências das Nações Unidas reconhecem o valor da tropa brasileira. Países que são considerados países desenvolvidos, como Estados Unidos, Canadá, como a França, reconhecem o valor da tropa brasileira. Ou seja, isso tem contribuído para melhorar nossa imagem perante essas nações. (Entrevista 2).

Para o Brasil, por exemplo, existe circunstância de ordem política, pretensão do Brasil de ocupar uma vaga permanente no Conselho de Segurança da ONU. Isso leva um pouco também do espírito brasileiro, da cultura brasileira para o exterior. Faz com que as nações possam nos ver como um povo multicultural, que realmente tem uma espiritualidade elevada, é solidário. (Entrevista 4).

Sendo bem simplista, sobre o ponto de vista da liderança, do trabalho de equipe e do comprometimento, com certeza o Haiti projeta a imagem do Brasil, mas não tem nada a ver com esses fundamentos. O Haiti traz uma experiência de segurança pública, que se reflete aqui, mas não está, tendo como foco os fundamentos da sua pesquisa, eu acho que traz para o Brasil uma comprovação do que nós somos capazes e do que a gente abre mão no dia a dia. A gente fala muito em liderança, a gente fala muito da importância desses aspectos. Mas a gente não tem noção no dia a dia, numa situação de rotina, da administração militar, da vivência aqui no Brasil, na conjuntura política que a gente vive, nas nossas relações internacionais da fronteira brasileira, a gente não sente isso em verdadeira grandeza. E o Haiti dá essa, deu essa oportunidade. Então eu acho que o Haiti como experiência nesses aspectos, ela nos dá uma série de respostas. Basta ter atitude de ir lá buscar e tirar efetivamente ensinamentos. Então, como um campo de ensaio e um ambiente de constatação e de estudo para tirar ensinamentos, o Haiti foi muito importante no campo da liderança, no trabalho de equipe e do comprometimento. A importância do Haiti para o Brasil é isso. Basta ir lá estudar. Então, lá os nossos homens levaram tiro real, tiveram que matar gente. Vamos aprofundar, é diferente, uma pesquisa nesse ambiente é diferente de uma pesquisa no ambiente atual. E se a gente olhar para lá com caráter, assim, de só identificar o que houve sem procurar tirar ensinamentos para uma reforma, para uma evolução, para uma quebra dos paradigmas ou de uma acomodação num estado de pouco desenvolvimento desses aspectos. A gente está perdendo oportunidade. O Haiti dá para tirar muita coisa de lá (Entrevista 9).

3.2.5 Conclusões Parciais

Este estudo teve como objetivo avaliar a liderança, o trabalho em equipe, o comprometimento organizacional, procurando interpretar as crenças de militares que ocuparam posições de liderança durante o período em que atuaram na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH). Além disso, procurou-se verificar no contexto das amostras pesquisadas eventuais contribuições do trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização no Haiti tanto para a própria organização quanto para o Brasil.

Na interpretação das entrevistas verificou-se que a liderança militar desenvolvida na MINUSTAH apresenta uma série de peculiaridades que a tornam complexa e que pode influir sobre o clima organizacional, o nível de satisfação dos profissionais envolvidos e até mesmo sobre o nível de colaboração do povo haitiano em proveito das ações desenvolvidas pelo componente militar da MINUSTAH. Por sua vez, a qualidade de relacionamento entre os líderes e liderados bem como entre os integrantes das equipes de trabalho parece ter significativo valor para os entrevistados, principalmente em função da diversidade cultural, operacional e conjuntural vivenciada pelas tropas brasileiras no Haiti. As presentes análises sugerem que estudos quantitativos posteriores podem subsidiar a avaliação estatística do impacto da qualidade de relacionamento entre líderes e liderados sobre o comprometimento organizacional.

Os dados empíricos indicam que todos os temas abordados pela escala LMX (*Leader-Member Exchange*) tiveram uma boa receptividade entre os entrevistados, o que permite inferir que no contexto dos líderes militares brasileiros participantes do presente estudo há uma boa aceitação da aplicação da referida escala social em estudos quantitativos posteriores.

Outra categoria de pesquisa bastante discutida foi a influência da liderança no trabalho em equipe e no comprometimento das tropas. Em ambos os casos houve o consenso de que a liderança exerce uma influência tanto sobre o trabalho em equipe, quanto sobre o comprometimento das tropas. Essas relações deverão ser estatisticamente verificadas no quinto estudo da tese buscando-se estabelecer comparações entre líderes e liderados, entre diferentes níveis hierárquicos e entre grupos que serviram no Haiti, grupos que não serviram no Haiti e uma amostra acadêmica de cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras.

Foi discutida, ainda, a existência (ou não) de liderança situacional no contexto da MINUSTAH. Não foi possível enquadrar o entendimento dos entrevistados no escopo de uma teoria científica, entretanto no contexto pesquisado pode-se concluir que o fator situacional mais considerado foi o nível hierárquico da liderança, denotando uma forte preocupação com o exercício da liderança formal.

O fato de as entrevistas terem sido direcionadas para militares que exerceram cargos de comando e de Estado-Maior pode ser considerado uma limitação que suscita que estudo posterior possa também acolher posicionamentos dos liderados ou militares que se encontravam em posições hierárquicas ligadas a oficiais subalternos (tenentes) e praças

(subtenentes e sargentos). No estudo subsequente serão apresentados os dados colhidos com militares de graduações mais baixas por meio da utilização de grupos focais.

O roteiro de pesquisa utilizado foi bastante amplo o que gerou uma significativa base de informações que foram importantes para apoiar a discussão dos resultados apresentados na seção anterior. Convém destacar que a concepção de liderança apresentada nas entrevistas se caracterizou pela influência social nos quais pessoas ou grupos de pessoas são orientados a cumprir objetivos organizacionais. Há, ainda, uma valorização do “exemplo” nos relatos dos militares participantes da pesquisa, seja nas posições formais de líderes ou de liderados. No aspecto ligado à influência social verifica-se que o líder procura atuar na motivação e no comprometimento dos liderados na busca de objetivos comuns. No aspecto relacional, verifica-se que o líder evidencia uma consideração para com o liderado, particularmente no que se refere ao apoio emocional e compreensão das características individuais.

No presente estudo, verificou-se uma participação bastante colaborativa dos participantes, destacando que as primeiras entrevistas coletadas não foram respondidas por militares do BRABAT 2, mas de oficiais que integraram o Estado-Maior da MINUSTAH e de um Ex-comandante do BRABAT 1. Esse procedimento foi útil para compreender também a visão de lideranças militares que não foram empregadas no BRABAT 2. Apesar disso, foi perceptível que houve uma relativa uniformidade de opiniões acerca dos tópicos discutidos.

O Comando do BRABAT 2 do ano de 2013 apoiou de forma irrestrita a possibilidade de acesso bem como a condução de pesquisas nas organizações militares que integraram os efetivos do BRABAT 2 no ano de 2013.

3.3. Estudo 3

A liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional no contexto das Operações de Paz desenvolvidas pelo BRABAT 2, uma análise comparativa em pequenos grupos.

3.3.1. Introdução

Inicialmente, procurar-se-á destacar, neste estudo: o método de pesquisa empreendido, especificando os participantes, os instrumentos e procedimentos adotados, a análise de dados, os resultados e a discussão dos resultados e as conclusões parciais que possam indicar as principais contribuições, as limitações do método e contribuições para estudos futuros.

Como terceiro estudo da tese, verifica-se que a condução de uma pesquisa descritiva sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional com o emprego de grupos focais pode contribuir para a compreensão dos objetos de estudo no contexto da pesquisa ora empreendida.

Neste sentido, dentro de uma abordagem exploratória, considerou-se relevante ir a campo e pesquisar a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional no contexto da participação de militares brasileiros empregados na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

3.3.2 Método

3.3.2.1 Participantes

O universo da pesquisa envolveu militares do Exército Brasileiro voluntários a participar da investigação das relações entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional. No presente estudo foi planejada a realização de grupos focais em termos de níveis hierárquicos e por subunidade operacional empregada no Haiti. No caso dos níveis hierárquicos, três grupos foram categorizados: Oficiais, sargentos e cabos e soldados. No caso das subunidades operacionais, participaram da pesquisa militares oriundos das cidades de Petrópolis - Rio de Janeiro, São João Del Rey – Minas Gerais e Juiz de Fora – Minas Gerais, cidades nas quais residiam e eram lotados os integrantes da 1^a, 2^a e 3^a Companhia de Fuzileiros do BRABAT 2/17.

3.3.2.2 Instrumentos

O presente estudo envolveu a realização da coleta de dados por meio da técnica de grupo focal. Os Grupos de foco (*Focus Group*) podem ser definidos como um método de coleta de dados o qual conta com a realização de entrevistas em grupo conduzidas por um moderador com a finalidade de discutir um assunto específico (VERGARA, 2012b).

A finalidade da estratificação em três grupos bastante homogêneos e dentro do mesmo círculo hierárquico se deveu à busca por deixá-los o mais à vontade o possível, sem o constrangimento hierárquico que exista na presença dos superiores diretos, bem como atender ao critério de constituição de grupos homogêneos em suas características dentro de pequenos grupos constituídos por um efetivo aproximado entre seis e doze participantes.

O roteiro de grupos focais previsto para ser utilizado, consta do Apêndice L. Esse roteiro foi constituído de dez partes principais melhor descritas nos procedimentos adotados.

Ainda, sobre os grupos focais cabe destacar o posicionamento de Gondim (2003), segundo o qual:

Os pesquisadores encontram nos grupos focais uma técnica que os ajuda na investigação de crenças, valores, atitudes, opiniões e processos de influência grupal, bem como dá suporte para a geração de hipóteses, a construção teórica e a elaboração de instrumentos. Trata-se de uma técnica que pode ser usada quando o foco de análise do pesquisador é o grupo (p.160).

Como se pretende realizar uma investigação nos níveis de grupos de oficiais, sargentos, cabos e soldados no âmbito das três companhias de fuzileiros empregadas BRABAT 2, pode-se comprovar que a escolha do grupo focal, como método de coleta de dados, foi bastante produtiva em termos qualitativos, no que se referiu ao estudo de campo realizado sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional nos diferentes grupos pesquisados.

O roteiro utilizado para a condução dos grupos focais consta do Apêndice L, foi considerado adequado ao público-alvo da pesquisa e permitiu que se obtivesse uma expressiva fonte de dados úteis para a elaboração de resultados e respectivas análises comparativas.

3.3.2.3 Procedimentos

Na condução do presente estudo, privilegiou-se o método qualitativo, tendo sido planejado e empregado o método de grupo focal como estratégia para coleta de dados na amostra pesquisada.

Inicialmente, torna-se relevante observar em termos cronológicos que a emissão de convites para os participantes da pesquisa foi precedida de um contato oficial com o Comando da 4ª Brigada de Infantaria Motorizada (Montanha), o qual se manifestou favoravelmente sobre a possibilidade de seus integrantes participarem do presente estudo. Após essa autorização oficial, foram encaminhados ofícios para os comandantes do 32º Batalhão de Infantaria, 10º Batalhão de Infantaria e 11º Batalhão de Infantaria, situados respectivamente nas cidades de Petrópolis/RJ, Juiz de Fora/MG e São João Del Rey/MG.

Após a concessão da autorização dos comandos enquadrantes, passou-se a fase de elaboração do roteiro a ser utilizado para a condução dos grupos focais. Desta forma, foi concebido, planejado, elaborado e aplicado o Apêndice L após sistemáticas críticas pelas orientadoras da tese e de pesquisadores que colaboraram com o presente estudo. Foi previsto no Apêndice L uma sequência de etapas consideradas adequadas tanto à boa condução do trabalho de coleta quanto à posterior análise de dados. Nesse contexto, as entrevistas em grupo conduzidas foram iniciadas na fase de aquecimento, durante a qual realizou-se a apresentação da técnica de grupo focal, do moderador e dos participantes da pesquisa. Nesse momento, foram explicitadas a importância da emissão de opiniões sinceras, o fato das entrevistas serem gravadas, a necessidade de todos se manifestarem e a necessidade de se falar um de cada vez e de forma clara. Em seguida, foram apresentadas pelo moderador perguntas abertas cuja finalidade foi permitir que cada um dos participantes pudesse tecer comentários sobre seu nome, profissão, tempo de serviço, onde está servindo atualmente e função desempenhada no BRABAT 2/17. Como questões introdutórias, foram abordadas as relações de trabalho nas organizações, particularmente no Exército Brasileiro. Na sequência, foram apresentadas questões de transição sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento dos militares empregados no BRABAT 2, as quais procuraram preparar o grupo para abordar as seguintes questões-chaves do presente estudo:

- a) A liderança afetou a qualidade de relacionamento entre os integrantes de sua equipe de trabalho?
- b) A qualidade de relacionamento entre os superiores e subordinados contribuiu para a liderança? De que forma isso ocorreu?
- c) Qual a importância da liderança para o comprometimento em sua equipe de trabalho?
- d) Qual a importância da qualidade de relacionamento entre os integrantes de sua equipe contribui para o comprometimento?
- e) Qual a importância do comprometimento para a qualidade de relacionamento entre os integrantes de sua equipe.

Na conclusão da condução dos grupos focais, foram apresentadas questões finais procurando destacar dentre as questões apresentadas as observações as mais importantes para o grupo. E para finalizar, foi abordada uma questão resumo na qual o moderador realizou um breve resumo das questões-chaves e das boas ideias que emergiram da discussão.

A condução de grupos focais permitiu que a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional fossem compreendidos de forma mais aprofundada levando em consideração as crenças dos militares integrantes do BRABAT 2/17, particularmente nos níveis hierárquicos dos oficiais subalternos (tenentes) e das praças (sargentos, cabos e soldados).

Convém destacar, por oportuno que as entrevistas em profundidade, constantes do estudo 2 da tese, abrangeram os oficiais que ocuparam cargos no nível de comando bem como de Estado-Maior. Neste sentido, o emprego de grupos focais foi útil por complementar as entrevistas em profundidade, realizadas de forma individual e conferir a presente tese uma visão mais completa da vivência dos militares que atuaram no nível das companhias de fuzileiros subordinadas ao BRABAT 2/17.

Cada um dos grupos focais foi integrado entre 6 e 9 militares voluntários e que atuaram em suas organizações militares no período em que serviram no Haiti. Foram realizadas 8 (oito) encontros de duração aproximada de três horas cada um, tendo as conversações sido integralmente transcritas e analisadas. Um grupo focal de oficiais não pode ser constituído pelo fato não ser possível reunir mais do que seis tenentes da mesma organização, fato que inviabilizou a constituição de um terceiro grupo focal de oficiais. Neste caso foram realizadas entrevistas individuais com os tenentes da organização na qual não foi possível constituir um grupo focal.

Após os encontros realizados as entrevistas em grupo foram transcritas e analisadas.

3.3.3 Análise de Dados

A análise dos dados qualitativos coletados no âmbito da pesquisa sobre “Liderança, Trabalho em Equipe e Comprometimento” aplicado ao caso da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), contemplou o exame de oito (08) Grupos Focais realizados com os seguintes grupos de diferentes níveis hierárquicos: (i) Oficiais; (ii) Sargentos e (iii) Cabos e Soldados. Em razão dessas diferenças, o relatório foi subdividido respeitando-se as semelhanças existentes na percepção de cada grupo, evitando, desse modo, percepções equivocadas e enviesadas. Optou-se por não se categorizar pelas três subunidades pesquisadas por se priorizar a variável hierárquica em vez do local onde o militar foi empregado.

As questões introdutórias e as questões chaves constantes do Apêndice L foram abordadas durante a pesquisa de campo e contribuíram para a análise nos Grupos Focais das seguintes categorias: 1) Liderança exercida na MINUSTAH; 2) Qualidade do relacionamento entre chefe e subordinados; 3) Trabalho em equipe; 4) Comprometimento; 5) Processo de seleção e preparação e 6) Contribuições da missão.

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, por categoria (RICHARDSON, 1985). Essa metodologia consiste no uso de técnicas de sistematização, interpretação e descrição do conteúdo das informações coletadas, a fim de compreender o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes mais importantes. Para facilitar essa etapa, foram criadas categorias de análise com base no roteiro do Grupo de Foco e à luz das evidências empíricas.

3.3.4 Resultados e discussão dos resultados

3.3.4.1 Resultados coletados com base nos grupos de Oficiais

3.3.4.1.1 Liderança

Sobre a concepção de liderança, os oficiais entendem que o líder é o sujeito que dá o exemplo perante os seus subordinados, pois a conduta do líder traz implicações diretas ao comportamento da sua equipe. Nesse sentido, é fundamental que a liderança estimule e gere o empenho da sua equipe através de suas ações.

Liderança é exemplo. É você mandar fazer e também saber fazer. Mostrar que você sabe fazer, fazer junto com o soldado, às vezes. Isso é liderança, é o exemplo. Vai além do simples exemplo, que nem sempre, principalmente oficiais, a gente consegue estar à frente dando exemplo de tudo para ser executado. Mas a gente tem que ter o poder de convencer que aquilo que ele está fazendo é o correto e é o que tem que ser feito. (Oficiais).

A figura de um bom líder também está associada à sua capacidade de influenciar pessoas sem o uso de mecanismos de autoridade e de controle.

Sem que você precisasse se impor como antigo para o subordinado, ele cumpriria as tarefas dele, sem precisar de o mais antigo ficar mandando ele fazer atividade, que ele sabe que tem que fazer e de forma voluntaria ele faz e cumpre da melhor forma a atividade (Oficiais).

Além de dar o exemplo, liderança é conseguir realmente conduzir corações e mentes. Não só pelo posto, a graduação, mas você impor pelo subordinado acreditar que é aquilo que deve ser feito (Oficiais).

Outro aspecto enfatizado pelos oficiais é o papel do líder em conhecer e compreender as necessidades dos subordinados e a partir disso, encontrar uma forma mais adequada de comunicar e fornecer suporte. Expressões comuns nesse quesito foram: “atuar de forma próxima”, “fazer junto”.

Eu creio que ser líder é servir. Servir de que maneira? Satisfazer as necessidades do militar, seja necessidade de alimentação, as mais simples, alimentação, água, etc... E até a mais complexa, que seja aí o exemplo, caráter, responsável (Oficiais).

O soldado na ponta da linha, quando ele vê um comandante entregando uma cesta de alimento do lado dele, ele acha que aquilo grandioso: está um coronel do meu lado fazendo a mesma coisa que eu estou fazendo. Isso para ele é o máximo (Oficiais).

Aquele dia o subordinado está estressado, você não pode chegar nele solando mandando ficar na posição de sentido. Então você tem que saber o que está acontecendo com ele. Então tem que ter esse termômetro bem afiado, para conseguir contornar uma situação, para aquele elemento fugir daquela situação ali, que todo mundo está enxergando que ele está estressado, de mau humor, e fazer ele voltar (Oficiais).

Todavia, um oficial chama a atenção para a importância de se saber diferenciar as reais necessidades do militar de vontades superficiais e distrações, as quais requerem das

lideranças uma capacidade para diferenciar as mais diferentes situações que requereram seu julgamento e posicionamento perante os grupos que comanda.

Só que às vezes a liderança acaba sendo um pouco confundida com o bom mocismo. A pessoa acha que para liderar a tropa dele, tem que fazer as vontades e agradar a todo mundo. Não adianta, se eu der essa ordem aqui, o pessoal vai ficar chateado, porque eles vão ter que levantar um pouco mais cedo, carregar um pouco mais de material. Só que às vezes é importante também que o bom líder ele seja chefe em determinadas horas. Ele vá contra as vontades (Oficiais).

Os oficiais sinalizam que trabalhar na MINUSTAH requer um tipo de liderança que se difere da exercida em outros contextos. Nesse tipo de missão, os aspectos emocional e relacional são considerados fatores decisivos, a atuação da liderança assume um significado imprescindível. O líder no contexto do Haiti tem que ter um equilíbrio emocional para evitar que os seus problemas pessoais influenciem negativamente o desempenho dos seus subordinados. Além disso, ele ocupa uma posição de referência para os subordinados, especialmente em termos de suporte emocional, firmeza moral e coerência em suas ações durante toda a missão, o que exige conhecimento, a posse de atributos de personalidade e habilidades de relacionamento.

Realmente ali no Haiti o camarada tem que liderar. Ele realmente tem um pelotão. Durante seis meses, 24 horas. É de madrugada, o tempo todo. Então se ele cometer um erro ali, o erro dele está exposto e assim, todo mundo está sabendo. Então ele tem que tentar realmente conduzir aquilo da melhor maneira possível (Oficiais). O próprio líder ele também vai estar inserido no mesmo contexto dos seus liderados. Então ele pode eventualmente estar passando por problemas semelhantes, às vezes até graves, mais graves dos do liderado. Só que ele tem que saber, ele mesmo sair daquela situação. E se ele mergulhar num problema que ele tenha, ele vai levar com ele ali todos os liderados (Oficiais).

Em relação à liderança exercida pelos sargentos na MINUSTAH, os oficiais confirmam o importante papel desempenhado pelo sargento como coordenador das tropas: foi importante agente no estabelecimento de um relacionamento mais próximo com os militares. Neste aspecto, convém elucidar que pela posição que ocupava o sargento na hierarquia das pequenas frações há naturalmente uma maior aproximação entre os cabos e soldados e os sargentos. Desta forma, há que se acrescentar que os oficiais compartilham da visão participativa e presente dos sargentos no contexto operacional.

O sargento ele está sempre evidenciando a sua liderança junto a sua fração. Seria aquele, o ponto final, o braço do comando na rua (Oficiais). A gente recebia a missão, distribuía para os sargentos e a partir daí o sargento comandava o Grupo de Combate. Comandante de pelotão, às vezes nós

acompanhávamos alguma patrulha, mas realmente quem exerceu a liderança o tempo todo foi o sargento (Oficiais).

Nesse sentido, os oficiais pontuam que o padrão de comportamento dos subordinados é influenciado pela forma de atuação das lideranças no nível dos sargentos. Essa influência passava também pelo acompanhamento e monitoramento de determinadas situações de crise, particularmente relacionadas no convívio diário.

A gente conseguia verificar pelo jeito de trabalhar de determinado sargento, como aquele grupo de combate dele já tinha aquele tipo de trabalho já. Às vezes um camarada que é um pouco mais descontraído, o grupo dele era mais tranquilo. O sargento que era um pouco mais sério, a gente via o grupo de combate dele trabalhando de forma mais séria, mais centrada. A liderança teve essa influência, a gente olhava claramente o jeito de cada um trabalhar (Oficiais).

Há de fato, indícios de que os sargentos se preocupavam com o bem-estar das equipes, o que contribuiu para o comprometimento dos cabos e soldados. Os sargentos muitas vezes colaboravam no acompanhamento de problemas pessoais dos subordinados, contribuindo dessa forma para a liderança formal de seu grupo.

E eles sempre tentavam de forma a cumprir bem a missão, mas da melhor forma que fosse coerente para o pelotão. Por exemplo, fazer um patrulhamento, determinado X de horas na rua. Se eles pudessem amenizar a quantidade de desgaste do pelotão e cumprir a missão, eles sempre estavam buscando isso (Oficiais).

3.3.4.1.2 Relação entre chefe e subordinado

No que se refere à qualidade do relacionamento entre chefe e subordinados, os oficiais avaliaram que o relacionamento com seus subordinados foi favorável particularmente em razão dos resultados positivos alcançados no cumprimento das missões. Convém ressaltar que existiram problemas pontuais, mas que foram superados tanto pela influência dos oficiais quanto pela própria iniciativa dos integrantes do BRABAT 2/17.

De acordo com os oficiais, puderam ser criados alguns canais de integração e de comunicação no decorrer da missão os quais contribuíram para a manutenção de um ambiente saudável de trabalho. As atividades de lazer em conjunto tiveram um papel importante para criar esses laços sociais entre as diferentes equipes e instâncias.

Outra atividade que eu acho que foi importante para manter esse relacionamento próximo, eram as atividades de lazer da companhia. Então, nós fazíamos churrasco do pelotão, aos sábados geralmente era o dia da pizza, domingo tinha uma ceia melhorada e isso era para todos. Nós nunca fizemos uma confraternização que atendesse só os oficiais (Oficiais).

Eu acredito que o relacionamento foi muito bom, com algumas exceções, numa companhia de quase duzentos militares, seria difícil não acontecer isso. Principalmente por ter uma companhia muito antiga, os militares muito antigos. Então ocorreram alguns problemas de relacionamento referentes a militar antigo não querer executar determinada tarefa (Oficiais).

Nessa direção, os oficiais reconheceram a importância de um relacionamento próximo entre os líderes e os seus subordinados. Segundo eles, atitudes simples e informais geravam comprometimento dos indivíduos, conforme corroboram os trechos que seguem.

Você verifica o coronel conversando com um sargento, de repente ele colocar a mão no ombro desse sargento para conversar. Essa proximidade, esse calor humano existente, é muito importante também para seguir as missões (Oficiais).

Até a forma como você vai orientar o militar, você não pode ser tão ríspido. Porque aquilo ali pode gerar futuros problemas, pois você está confinado com o mesmo militar o tempo todo. Então a forma como falar, como tratar aquele militar, por mais errado que ele esteja, tem que ser mais amena. Não pode ser daquela forma que a gente está acostumado de falar alto, de gritar. Igual recruta, tratamento mais incisivo, tem que ser mais paciente mesmo (Oficiais).

Os oficiais no nível das subunidades evidenciaram a importância de prestar as informações necessárias ao Estado-Maior do BRABAT. O Estado-Maior trabalhava continuamente para atender eventuais demandas que eram encaminhadas ao Comando do BRABAT 2/17. Esse estado de alerta e atenção geravam nos oficiais das subunidades um estado de prontidão, de responsabilidade e de comprometimento com a missão.

E realmente comprometimento também se observava durante o cumprimento de cada missão. Lá no Estado-Maior, por exemplo, a gente não precisava ficar falando com A, B ou C, do que tinha que ser feito. Observava lá se tinha necessidade de estar trabalhando até meia noite. E essas necessidades se faziam necessárias porque, para cumprir os documentos, respostas de documentação, com a ONU, é bem complicado. Porque se você atrasa um minuto, logo no momento seguinte está chegando uma mensagem cobrando, perguntando sobre aquela situação. E essa cobrança ela vai direto através da internet, para o comandante, para o comandante da seção e para o responsável pelo cumprimento daquela missão. Então a gente tinha que estar o tempo todo ligado, tinha que estar tudo funcionando. Para ter condições de prestar a informação em tempo. Porque não adiantava passar essa informação depois, porque já chegava fora do tempo. E eu, particularmente, posso dizer que o comprometimento com a missão, em determinado momento salva vida. E no caso lá, todos aqui sabem, teve um caso específico, o comprometimento salvou uma vida. (Oficiais)

O comandante de companhia proporciona o ambiente. E o Estado-Maior, na minha concepção, trabalha para a companhia funcionar e não o contrário. O EM ele proporciona um ambiente padrão, para a companhia funcionar 100% (Oficiais).

Mesmo tendo se observado certo distanciamento do Estado-Maior, os oficiais ressaltaram a importância da presença tanto do Comando quanto do Estado-Maior nas companhias, seja nas operações seja nas confraternizações. Tal postura tendeu a gerar um sentimento de compromisso por parte dos subordinados.

Esse contato entre o comando e os comandados, ele se faz necessário e principalmente na nossa missão. A gente percebe através dos olhares de alguns subordinados a satisfação dele ver o comando se aproximando da unidade. Para poder transmitir uma ordem ou até mesmo fazer um agradecimento (Oficiais).

3.3.4.1.3 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe foi considerado pelos oficiais como relevante para o desempenho da liderança no contexto das operações militares conduzidas, tendo inclusive contribuído para o funcionamento dos processos desenvolvidos no BRABAT 2/17. Os oficiais destacaram, ainda, que o trabalho grupal além de compensar erros individuais, foi considerado importante para a promoção da segurança da tropa.

Dentro dessa questão que o senhor perguntou do trabalho em equipe, no âmbito dos oficiais ali, que é a cabeça da companhia, que distribuía as missões ali, foi excepcional. Se tivesse algum desentendimento ali, com certeza atrapalharia lá na ponta da linha. Mas como a equipe ali funcionava bem, era bem unido, fez toda a diferença (Oficiais).

Não tinha como um militar sozinho trabalhar, porque às vezes ele poderia estar inculcando algum erro que poderia prejudicar a sua segurança e outro companheiro estava acompanhando: “não, não faz assim, não faz assado ou isso vai dar problema”, de forma que um está um cobrindo o outro na rua (Oficiais).

Porque às vezes o militar pode incorrer em negligência, por mais especialista que ele seja, experiente, tempo de serviço ou de trabalho naquela área que ele tenha, pode acontecer, e trabalhando em equipe diminui muito o risco de acidente (Oficiais).

Segundo os oficiais, o trabalho em equipe tanto contribui para o exercício de uma liderança mais efetiva como para o alcance de objetivos previstos na missão desempenhada, conforme confirma o relato que segue.

Às vezes o problema que a pessoa está passando vai influenciar no cumprimento da missão. E se eu tiver um camarada que está inteiro, que está bem, ele pode chegar: “sargento, o senhor não acha melhor tal situação?”. Um assessoramento. É fundamental trabalho em equipe, sem trabalhar em equipe não tem jeito da missão ser bem cumprida (Oficiais).

Mas os diferentes níveis de liderança vão ajudar o trabalho em equipe a fluir de forma satisfatória. Então se cada um tiver a compreensão exata do que pode fazer,

do que deve fazer e principalmente de qual é o objetivo daquela missão a ser desempenhado, nas diferentes camadas de liderança, cada um vai contribuir e assim a equipe vai conseguir chegar ao seu objetivo (Oficiais).

Dentre outros aspectos que envolveram a liderança e o trabalho em equipe puderam ser destacados, ainda, a importância do conhecimento, da confiança e do tato com os subordinados.

Diria o seguinte, liderança e equipe, se você vai trabalhar em equipe e vai liderar, você tem que ter conhecimento. Como você vai liderar uma equipe sem ter conhecimento? Está certo que a equipe ela faz um todo, a soma de várias ideias, vários pensamentos, para chegar num denominador comum, um objetivo, cumprir uma missão. Normalmente o líder é aquele que está à frente, é aquele que tem mais conhecimento, é aquele que dá exemplo, é aquele que mostra. Para que toda equipe seja coesa, para que todos façam o que tem que ser feito da melhor forma possível (Oficiais).

Não precisava eu estar presente ou saber fazer aquilo que tinha que fazer, para saber que aquela missão ia ser cumprida. Eu acho que parte daí, da confiança do subordinado em você. Você tem que, assim, você é o líder, não exclusivamente, necessariamente tem que saber aquilo que é função dele, mas tem que ter confiança em você e que a equipe tem que fazer o correto. É o trabalho em equipe, cada um faz a sua parte e dá o resultado geral para a coletividade do trabalho(Oficiais).

No meu ponto de vista eu acho que a parte de liderança e trabalho em equipe, principalmente no nosso caso que estivemos compondo o BRABAT 2, você tem que ter um tato muito clicado, digamos assim, para falar com seus subordinados, a ponto de entender o problema que ele está falando e qual o nível do linguajar que você vai tratar com ele, com qual rigor você vai falar com ele, de modo a atender o bem comum, para que aquele bem comum venha te convergir para a missão daquela fração. Então se o elemento X está com algum problema, eu tenho que saber o tato necessário que eu vou falar com ele, de modo que eu sempre tenho que estar focalizando o meu objetivo, que é a missão comum, aquele grupo que a gente está trabalhando(Oficiais).

3.3.4.1.4 Comprometimento

Assim como constatado no trabalho em equipe, o comprometimento foi uma variável que esteve presente entre os militares na MINUSTAH e influenciou o desempenho profissional dos militares empregados no BRABAT 2/17. Oficiais confirmaram que prevaleceu um espírito voluntário e de solidariedade nas tropas no Haiti.

Era impressionante principalmente o pelotão de engenharia. Acionava e não tinha tempo ruim com eles. Quebrou não sei o que, não sei aonde, pegava a viatura equipava e saía. Faltou água em não sei aonde, mesmo tendo acabado de chegar de um abastecimento, já saía novamente. Isso daí no meu ponto de vista exemplificou muito o comprometimento do pelotão, do militar com a missão (Oficiais).

A gente viu dois comprometimentos muito grandes que eram com a equipe e com a missão. Que era consequência do comprometimento com a equipe. E o ficar muito

tempo junto, criar laços de amizade cada vez maior, isso gera um comprometimento com a equipe muito grande (Oficiais).

Às vezes o simples fato de todas as missões terem sido cumpridas, já evidencia o comprometimento. De não ter deixado nenhum furo, que eu acho difícil assim fazer alguma coisa excepcional, fora do comum, extraordinária. A gente era até amarrado com relação a isso, a gente não podia inventar nada demais. Teve uma ação lá, não sei se o capitão vai lembrar, teve uma ação civil social, que estava vindo gente do Brasil aqui, igrejas, uma igreja, não lembro qual igreja que era, ela foi lá. E aí se levantaram voluntários, não quisemos escalar ninguém obrigado a participar, não como segurança, mas participar como agentes ali naquela atividade, brincando com a criança, organizando fila. Uma coisa extra segurança. E nesse momento foram levantados os voluntários e apareceram pessoas querendo ajudar. Só que não era realmente cumprimento da missão, elas estavam envolvidas, vamos dizer assim, comprometimento com o haitiano (Oficiais).

Vale salientar que o fato dos militares estarem em outro país facilitou a dedicação integral dos indivíduos ao longo da missão. Ou seja, não existia outras obrigações além do trabalho militar e, portanto, o foco estava integralmente voltado para o cumprimento da missão. Assim, pode-se inferir que o confinamento tem o seu lado positivo e negativo, concomitantemente.

Isso tudo é muito facilitado pelo fato de um militar ele estar lá a disposição integral do serviço. O reconhecimento que todos nós devemos as famílias, que seguraram aqui os problemas. Isso aí permite que todos esses comentários que foram colocados aqui em pauta, que eles fossem exercidos na sua plenitude. O comprometimento, liderança, o trabalho em equipe. Isso tudo porque nós estávamos focados no nosso trabalho (Oficiais).

Lá no Haiti a missão é uma bolha. O senhor esqueceu a sua vida aqui, o senhor mantém o contato com a família, mas o senhor não tem grandes coisas a fazer se tem um problema aqui. O senhor está lá envolvido no trabalho, vinte e quatro horas. Então acho que todo mundo encara dessa maneira, o batalhão ali, a forma que foi conduzido, como uma família (Oficiais).

Os oficiais observaram que a fiscalização exercida nas atividades das tropas era reduzida em função do elevado nível de comprometimento dos indivíduos com suas tarefas.

O que exemplifica comprometimento é o nível de fiscalização. No caso, eu como comandante de pelotão, era muita pouca fiscalização que eu tinha que exercer dentro do pelotão. Isso dava uma fluidez no serviço muito grande (Oficiais).

Nós temos lá a “chamada”, que é uma inspeção que todos os contingentes que chegam recebem do nosso órgão superior. E o batalhão foi cem por cento. Níveis quase inatingíveis. Recebeu a missão, tem prazo para cumprir, cumpre-se o prazo, cumpre-se a determinação com presteza (Oficiais).

Vale destacar que a relação entre a liderança e o comprometimento dos indivíduos foi considerada como fundamental e favoreceu o trabalho desenvolvido no BRABAT 2/17. As condições de trabalho na MINUSTAH também foram consideradas um fator que afetou o comprometimento no contexto da Missão de Paz no Haiti.

Ela é fundamental, porque a liderança, se tratando a questão do exemplo, se o tenente não está comprometido, muito menos vai estar o sargento, muito menos o soldado. Dificilmente vai chegar o sargento e falar: “tenente, o senhor não está nem aí para o negócio”, isso não vai acontecer. Se o sargento, capitão, tenente, largar... Daí para baixo todo mundo vai largar. Dificilmente alguém vai falar: “não, está errado, vamos trabalhar direito”. Então é fundamental (Oficiais).

Só que a gente tem dentro da gente esse comprometimento, a gente aprende isso desde cedo da gente não deixar abalar, abater. E expus ali mesmo com o pelotão, o pessoal se mostrou solidário, um ajudando ali, “tenente, qualquer coisa”, às vezes o camarada não podia fazer nada, nem eu podia fazer nada, por estar ali. Mas a gente vê que a equipe estava comprometida, todo mundo trabalhando junto, a gente falou: “não posso abandonar o barco, tenho que continuar remando, ajudando”. Passei meu dia ruim ali e no outro dia, “vamos trabalhar juntos”. Não vi ninguém largar, jogar o remo na água e falar: “não quero remar mais”, não vi essa situação lá (Oficiais).

Pelotão dos sonhos, tudo que você almeja numa formação acadêmica, tu queres aquilo ali, um pelotão com quatro sargentos, um adjunto, três comandantes de grupo, GC (grupo de combate) com todos os cabos, todos os soldados e todo mundo altamente comprometido e profissionalmente capaz. Porque antes do cara ser voluntario, ele é selecionado para integrar. Então a gente estava com uma equipe excelente. Companhia completa, batalhão completo. E todos os meios que a gente precisava, a gente saía e chegava. A gente deu tiro, lançou granada, coisa que nem na academia eu tive oportunidade de fazer. Então lá era o batalhão dos sonhos. O que você precisa para cumprir essa missão? Isso você vai ter. Eu tive o meu pelotão dos sonhos, fui comandante de pelotão na plenitude de tudo. Tudo que um comandante de pelotão tem pra fazer, eu tive condições de fazer (Oficiais).

3.3.4.1.5 Processo de seleção e preparação

Em relação ao processo de seleção e preparação, os oficiais opinaram sobre algumas questões que merecem maior atenção nessa etapa. Em primeiro lugar, eles destacam a necessidade do programa de treinamento enfatizar a capacidade comportamental e emocional das tropas.

A gente passou por uma escola, por muito aprendizado do trato com o pessoal. E às vezes o pessoal mais antigo não teve essa mesma experiência que nós temos dessa vivência com o pelotão (Oficiais).

Nesse momento, os militares devem também ter conhecimento das particularidades do contexto de destino e de todos os aspectos relativos à rotina, às instalações físicas e à alimentação fornecida nas bases, evitando, desse modo, futuras expectativas não atendidas.

Acho interessante explicar para os militares como funciona o dia a dia na base. E informação atualizada, porque às vezes chega lá e a realidade é outra. Até mesmo explicar o contexto que o país vive agora (Oficiais).

Por fim, os oficiais revelam que a seleção é o principal momento de filtrar indivíduos efetivamente comprometidos e competentes para integrar a missão. Acrescentam que a convivência e o relacionamento interpessoal possuem extrema relevância no desempenho da missão de paz e suscitam uma atenção especial na fase de preparação da tropa.

Em relação à missão, eu vejo que continua sendo a qualidade do homem que vai estar lá para cumprir a missão. Desde o comandante até o último soldado, uma seleção correta, precisa e objetiva, ela resolve todos os problemas no Haiti (Oficiais).

O que sempre pegou e o pessoal do CCOPAB (Centro de Operações de Paz) sempre falou com a gente é questão de convivência, batata, não deu outra. Realmente é o problema preparação, essa parte, tiro, adestramento, isso daí acredito que todos os contingentes que vão já chegam no nível de cumprir a missão. Infelizmente a gente não tem essa instrução de convivência (Oficiais).

Da seleção que é fundamental para a tropa e que acaba se refletindo aí no desempenho da tropa brasileira e no destaque que essa tropa tem se comparado com outros países. Segundo, que o Tavares falou a importância dos recursos humanos, que é muito bom. A importância de recrutar o pessoal que está na mesma OM, que já está na mesma área, aproveitar a cultura do mesmo local. A importância da liderança, treinamento, trabalho em equipe e comprometimento, e destacando também a questão do tratamento com as pessoas. O tenente falou sobre oportunidade de vida, de ir para o Haiti, importância do ambiente, da motivação e como sugestão é questão de colocar esse material disponível, digitado ou transformar em texto, as pesquisas, produzir alguma coisa que sirva para um outro contingente ou para preparação das tropas brasileiras aí. O tenente colocou a questão da proximidade, da necessidade da interação interpessoal e como que numa situação real de conflito, numa missão no exterior, isso aí acaba gerando uma maior proximidade entre as pessoas e quanto essa proximidade difere da nossa realidade, do dia a dia. Como lá as pessoas se aproximam mais (Oficiais).

3.3.4.2 Resultados coletados com base nos grupos de sargentos

3.3.4.2.1 Liderança

Uma concepção de liderança emergente no Grupo Focal, apresentado pelos sargentos, destacou que o líder pode conduzir e mobilizar os indivíduos sem a preponderância do concurso da autoridade e da hierarquia militar. Nesse sentido, os sargentos fazem a distinção entre a figura do chefe (aquele que ocupa o cargo formal) do líder, que é aquele indivíduo que possui a capacidade de influenciar independentemente da posição formal ocupada. Nesta

direção, os subordinados seguem a liderança não pela imposição, mas de modo mais natural, por acreditarem que é a estratégia mais adequada e fundamentada no exemplo.

É você ter uma ideia e conseguir convencer que aquele seu ponto de vista é o melhor para aquela situação específica (Sargentos).

Liderança é uma qualidade que o elemento ele adquire ao longo da carreira ali, tendo em vista de mostrar ali a camaradagem, o exemplo, espírito de corpo. Todas essas qualidades que vai levar, no caso específico nosso, o militar a ser um líder realmente. Porque às vezes a gente verifica muito a questão do chefe. Nós temos um chefe, às vezes é um posto elevado, mas ele não tem ali uma liderança perante os seus subordinados. Às vezes o militar ali tem aquele medo e não o respeito do seu chefe imediato. Liderança é uma qualidade que requer essa série de características que eu mencionei. Liderança, espírito de corpo, o exemplo, principalmente, que tem até um jargão que a gente utiliza, que o exemplo arrasta. Ou seja, eu acho que é a qualidade principal de um líder. Não só na área militar, mas na vida (Sargentos).

Outro aspecto mencionado pelos sargentos em relação ao perfil do líder é a sua capacidade / disposição para compreender as necessidades, problemas e potencialidades de sua equipe.

Você tem que conhecer cada um. Por exemplo, utilizando aquela melhor qualidade dele, você dar aquela missão para aquele cara, daí vem a importância da liderança. Então você conhecendo os seus subordinados, sabendo que você está dando aquela missão para ele, porque você confia nele, ele vai confiar em você também. Porque você está dando uma coisa para ele fazer que ele tem condição de fazer (Sargentos).

E até para você exercer liderança, você tem que conhecer seu subordinado, para saber até onde você pode apertar, acho que isso também está interligado na liderança. Neste militar eu sei que posso dar um input maior, este tem que ser menor, só que as formas de abordagens são diferentes, aí você pega um militar que você nunca trabalhou e pode causar um desconforto (Sargentos).

O líder também é percebido como o sujeito capaz de gerenciar informações, no sentido de filtrar determinados problemas advindos das instâncias superiores, bem como transmitir informações que são relevantes para os subordinados, dando um senso de direção importante.

Realmente você não pode ser surpreendido com determinadas coisas. Tem que realmente chegar a quem de direito. Na maioria das vezes só vai chegar depois que aconteceu ou que o soldado está lá e nem sabe o que realmente era para ele fazer lá (Sargentos).

Os problemas realmente têm que ser filtrados lá nos escalões superiores. Mas as missões que realmente o soldado vai estar lá, ele tem que estar sabendo o que vai fazer (Sargentos).

Um aspecto emergente no Grupo de Foco realizado com os sargentos foi sobre a origem da liderança, ou seja, se a liderança foi uma competência nata – uns nascem com tal competência e outros não – ou pode ser desenvolvida através de cursos, autoconhecimento,

treinamentos, dentre outros. Muitos sargentos acreditam que há indivíduos que nascem com o dom de exercer a liderança com efetividade.

Acho que uma pessoa pode aprender com técnicas a ser um líder, mas o líder é reconhecido. Na prática, a liderança é nata da pessoa. Ou seja, talvez ela não tenha estudado técnicas de liderança, mas as outras pessoas viram nela aspectos que a levaram a seguir. Acho que liderança está não tanto didática, como a gente aprende nas escolas, manuais de liderança, mas na prática a gente vê que o líder está sempre na frente, acho que está mais no interior, no ser humano, mais ligado a parte emocional (Sargentos).

Eu penso que liderança é um dom, como tudo na vida, tem pessoa que tem dom para futebol, para cantar, e existe a pessoa que tem o dom para liderar. Acho que o líder não se escolhe, ele surge, e acho que a melhor maneira para saber quem é o líder é dando liberdade para isso ou dando dificuldade para isso (Sargentos).

Existe a situação da pessoa já nascer com este dom, poder de convencer as pessoas ao objetivo comum, como por exemplo, foi o Hitler, eram os princípios dele e ele conseguiu conduzir o seu exército, mas não era para um bom objetivo, era ruim, mas acho que é este poder de convencer e conduzir homens, independente do lado que seja, bom ou ruim (Sargentos).

Outra questão reforçada nesse Grupo de Foco foi que a missão no Haiti requer um tipo especial de liderança. A imersão dos militares num ambiente marcado pelo caos, pela violência e pelas diferenças culturais pode gerar uma instabilidade emocional nos indivíduos, a qual pode ser amenizada pela atuação de um líder eficaz. Por outro lado, deficiência em termos de liderança pode reduzir a motivação dos soldados ao longo da missão.

Agora no Haiti, na missão no exterior, é completamente diferente. Aqui no Brasil o senhor pode gritar com o soldado, aqui o senhor pode chegar “soldado, é assim que tem que fazer, você não prestou atenção”. Agora no Haiti, o tato tem que ser diferente. Você tem que saber lidar com o soldado, você tem que saber as palavras a serem usadas (Sargentos).

Nesta perspectiva, o papel da liderança influencia a postura das tropas. Portanto, o padrão de comportamento e a coerência do líder é uma característica fundamental no contexto da MINUSTAH.

A liderança sempre influencia porque o líder é uma vitrine, o subordinado está sempre olhando o seu líder (Sargentos).

Dependendo da atitude dele, vai afetar todo mundo. Com o passar do tempo, os problemas começam a acontecer. Se o líder não se mostrar forte, aquele grupo inteiro cai. Porque o soldado, o subordinado, ele vê o líder como espelho. Nessa missão é essencial (Sargentos).

Então, liderança é aquela pessoa, para ser um líder realmente, dentro de tudo que o pessoal já falou aqui, o cara tem que ser aquela pessoa que realmente ele vai entender que determinado elemento vai precisar da experiência dele, que vai precisar da chefia dele. Mas que ele vai ter que mostrar que ele realmente é uma pessoa líder, que ele dá o exemplo, é uma pessoa que mostra o caminho, apoia em determinadas dificuldades, que também não vai se isolar naquela situação de chefe, vai esquecer

que ele, na verdade, para determinadas missões como essa daí, o cara não tem que ser chefe, não tem que ser comandante, ele tem que ser líder (Sargentos).

Sobre a liderança exercida no âmbito da MINUSTAH, há indícios de que os sargentos se destacam em diferentes níveis de liderança, dentre os quais se destacam o operacional, o administrativo e dentro de cada nível hierárquico. Há ainda que se mencionar que foi conferida autonomia para que os sargentos pudessem exercer a liderança em seu nível, chegando ao ponto de se compartilhar a noção de liberdade de agir no contexto do BRABAT 2 / 17.

No meu ponto de vista a liderança tinha a sua especificidade, o comandante de grupo era operacional, por exemplo, um disse me disse, uma brincadeira, ele já estava contornando por lá, aí começa a subir, vem pro adjunto, ele já exerce uma liderança de uma outra forma, que já não é operacional do pelotão, é o administrativo do pelotão, mas ele se envolve na parte disciplinar, então, dentro do pelotão eram vários contornos, mas dentro da própria esquadra tem um soldado que consegue liderar, às vezes tinha soldado dentro do grupo que conseguia atropelar o cabo que era auxiliar, porque ele conseguia se destacar, isso teve aos montes (sargentos).

O primeiro questionamento do senhor para a gente foi sobre liderança, eu falei que na minha opinião uma boa forma de liderar é dar liberdade, para que isso aconteça, e no nosso caso, a gente teve a liberdade do comandante de pelotão para que pudéssemos liberar, eu realmente me senti parte da liderança dentro do pelotão e assim, dentro da companhia, acho que não foi o caso porque estava bem distante a função administrativa do comandante de companhia para a função operacional do grupo, foi isso (Sargentos).

3.3.4.2.2 Relação entre chefe subordinado

Em termos da qualidade do relacionamento estabelecido entre os sargentos, os cabos e soldados e oficiais, houve a confirmação de que a relação foi amistosa, baseada na confiança e no compromisso. Havia ampla conexão social nesse nível de relacionamento, conforme já discutido anteriormente.

Foi muito boa, no aspecto liberdade, porque lá, mais do que aqui, sem situação normal, o soldado tinha liberdade de chegar no sargento dele e até mesmo no comandante de pelotão, e levar uma questão, eles não faziam isso, eles faziam com o comandante de grupo, mas não tinha lá, como a gente estava muito próximo, havia uma liberdade muito próxima entre o soldado, o tenente, o comandante de companhia, de relatar fatos do dia-a-dia, relatar fatos da família, então, havia situações que um brincava com o outro coisas da família do cara, porque ele teve liberdade de contar para o comandante da companhia, numa situação normal, às vezes não teria este tipo de liberdade, mas naquela situação específica, um contava

com o outro, um ajudava o outro, então eu via que havia uma liberdade muito grande entre subordinado e superior, em todos os aspectos, para falar o que estava sentindo, o que incomodava, lá, às vezes, um arrastar cadeira, ligar luz num horário, na primeira semana todo mundo levava numa boa, mas depois de três meses já dava problema, ali tinha liberdade de um chegar no outro e falar. Então, considero que a liberdade tinha e quem desejou fazer, o fez e se sentiu bem com isso (Sargentos).

As observações dos sargentos indicaram que havia uma preocupação dos oficiais para com os subordinados, caracterizada como respeitosa e atenciosa para com o estado moral da tropa.

Agora, esse em 2012 foi totalmente diferente, o comandante do GC foi amigo do soldado, ajudava o soldado, foi um guia espiritual também. Ele é muito católico. Então ele chegava perto do soldado, orientava, vamos a missa, quem é evangélico vai ao culto evangélico. Então isso ajudou muito, foi muito fácil. Em respeito disso foi muito tranquilo. De comandante de GC foi muito tranquilo. De comandante de pelotão também, falando da minha situação, eu tinha uma boa amizade com ele. Ele chegava, me chamava num canto para conversar: “o que você está achando, pela sua experiência, o que você já viu, o que você pode acrescentar”, por exemplo, eu sempre conversava com ele. Questão disso aí eu não tinha nada de reclamar não, foi tranquilo (Sargentos).

Entretanto, foi indicada pelos sargentos a importância de os Oficiais em funções de comando administrar os pelotões e gerenciarem os problemas, sejam individuais ou coletivos, e terem a consciência situacional do quanto à gestão de pessoas é importante tanto para o cumprimento da missão quanto para a manutenção do estado moral da tropa.

E até determinadas atividades, no caso o comandante de companhia, se ele não souber gerenciar o que ele tem de missão para repassar para determina coisa, ele não pode, por exemplo, somos quatro pelotões, ele não pode pegar um pelotão, porque aquele pelotão é o melhor que ele tem e colocar só aquele primeiro pelotão para trabalhar. Aí o que vai acontecer? Primeiro pelotão vai ficar ruim. Ele tem que saber dividir todas as missões, para toda companhia. Se ele tem problema pessoal, ele vai ter que entender que o problema pessoal dele vai ter que ficar em segundo, terceiro, até quarto plano, porque o pelotão dele está com problema também. De repente o problema dele é grave, mas não é tão grave quanto o do soldado, que esse soldado está com problema, naquele pelotão se o soldado não for apoiado, os outros soldados vão interpretar o quê? Que se eles tiverem problema também, não vai ser nada importante para aquele militar. E aí mais outro transtorno. Tudo é como se fosse um ciclo, que tem que ser dividido de igual maneira a todos. E quem está nas funções de liderança, vai ter que deixar os problemas deles serem resolvidos em segunda instância, terceira, quarta, porque senão vai afetar todos (Sargentos).

Por exemplo, utilizando aquela melhor qualidade dele, você dar aquela missão para aquele cara, daí vem a importância da liderança. Então você conhecendo os seus subordinados, sabendo que você está dando aquela missão para ele, porque você confia nele, ele vai confiar em você também. Porque você está dando uma coisa para ele fazer, que ele tem condição de fazer, que você já sabe que ele tem condição. Você dá o crédito para o camarada do seu grupo, ele reconhece que você está fazendo porque você é o líder dele. Aí você vai cumprir a missão, seja qual for a missão ali. A gente tem missão, às vezes que você não sabe, você sai da base e você

não sabe o que vai encontrar, você não sabe quantas horas você vai ficar às vezes (Sargentos).

3.3.4.2.3 Trabalho em equipe

Assim como verificado no grupo focal com os cabos e soldados, os sargentos asseguram que no contexto militar o trabalho em equipe é muito comum, bem aceito é o pilar de grande parte das operações militares.

Para esta missão, particularmente esta do Haiti, inclusive foram cortados militares, que o critério de corte foi porque o camarada não sabia trabalhar em equipe. E realmente, quando nós chegamos e o nível de estresse se eleva, a gente percebeu que se o camarada não souber trabalhar em equipe, ele sai dali em parafuso, porque nenhuma missão o camarada fazia sozinho (Sargentos).

Equipe é fundamental. Porque na verdade, eu acredito que 99,9 % das atividades lá é um trabalho de equipe. Eu não consigo lembrar aqui de um trabalho individual. Todos os trabalhos sejam cívico social, ou operacional, é em equipe (Sargentos).

Os sargentos enfatizam que o trabalho em equipe minimiza eventuais deficiências individuais, além de possibilitar um aproveitamento efetivo das potencialidades de cada indivíduo. Assim, ampliam-se as chances da missão ser executada com sucesso.

Quando você trabalha em equipe você tem condições de utilizar as características positivas de cada elemento daquela equipe. No Haiti a gente cumpria missões que eram complexas e podiam gerar problemas, onde você trabalhando em equipe você tem um militar que pode desenrolar melhor aquele problema do que outro (Sargentos).

Tem um que atira melhor, tem um que tem um preparo físico melhor, um é mais forte, um é mais fraco, um é menor e pode fazer uma infiltração de uma área, o pequeno vai entrar com facilidade e vai cumprir a finalidade. Então seria uma junção de qualidades ali, que você tirando o melhor de cada indivíduo, você consegue ter um trabalho em grupo ali com grande eficácia. Só saber diferenciar, porque nem todo mundo é bom em tudo, isso é uma grande realidade (Sargentos).

No que refere as relações entre a liderança e o trabalho em equipe, pode-se observar no nível dos sargentos as equipes eram influenciadas pela liderança tanto dos oficiais quanto dos próprios sargentos. Apesar de haver uma fiscalização rigorosa das atividades previstas, a preocupação interna de acertar e o sentimento de pertencer a um grupo social acabavam por contribuir para o êxito da missão.

E lá, na nossa missão de paz no Haiti, ficou evidenciado que o comandante de grupo, todas as atitudes, boas ou ruins, eram questionadas entre a gente mesmo, creio que os demais grupos também fossem assim, percebi que lá eles eram mais

enfáticos, eles questionavam os pequenos detalhes, então percebi que minhas atitudes estavam sendo observadas, percebi que eu influenciava positivamente e quando fazia algo que não era da melhor forma, até tentando acertar, também era observado (Sargentos).

Equipe em missão de paz é fundamental, se tiver a equipe coesa, ou se tiver separação dentro da equipe, a missão de seis meses é sofrida. Tem que trabalhar em conjunto. Se não tiver um trabalho de equipe, não funciona (Sargentos).

Acho que a influência da liderança, eu tenho exemplificado tipo o comandante de companhia no Rio, acho que este é o exemplo de liderança nata, o Oficial, ele chegava a um ponto de, ele não punia soldado, eu achava aquilo incrível, o comandante de companhia tem esta parte ruim de ter que punir o cara, até para o aprendizado, mas ele tinha uma outra metodologia, chegar ao ponto do soldado dizer que errou e ficar preocupado porque o capitão ia ficar decepcionado, achei que esta parte realmente encaixa bem na liderança influenciando na ação de militares, todo mundo ficava abismado que ele não punia ninguém, às vezes até que outros comandantes de companhia dariam um tempo bom no xadrez, ele conseguiu zerar a companhia de alteração (Sargentos).

Então a pessoa que você tem, é a equipe. O problema que você tem você vai resolver junto ali. Então se o grupo estiver partido, um não quer, está fazendo corpo mole, por algum motivo não confia em você, a sua missão não vai ser cumprida. Ou se você conseguir cumprir aquela missão, você vai ter muito mais dificuldade do que uma equipe que já está unida. Isso você pode até trazer para futebol, para qualquer coisa (Sargentos).

No que se refere as relações entre trabalho em equipe e o comprometimento, os sargentos destacaram que, mesmo na ausência de fiscalização, o espírito de equipe se fazia presente e se associava tanto ao trabalho em equipe quanto ao comprometimento com a missão. Foi interessante observar que a noção de comprometimento foi compartilhada por alguns como sendo um atributo individual muito embora a falta desse comprometimento possa prejudicar o trabalho em equipe. Neste sentido, pode-se inferir que a falta do comprometimento individual pode prejudicar o trabalho em equipe enquanto a sua presença contribuir em muito o êxito e a satisfação no cumprimento das missões no BRABAT 2/17.

Quando o senhor perguntou sobre comprometimento, saber que ele está fazendo a coisa certa, disciplina consciente, como quando a gente saía na patrulha de madrugada, não tinha ninguém e o mais antigo éramos nós, os comandantes de grupo, não tinha ninguém na rua, parecia uma cidade fantasma, mas mesmo assim ninguém deixava de fazer o seu trabalho, a gente fazia independente se tinha alguém fiscalizando ou não, a gente fazia porque achava certo. Isso é seriedade, lealdade e um exemplo de comprometimento (Sargentos).

Acho que dessa parte de comprometimento também, acho que até o próprio comandante do BRABAT 2 ele colocou uma frase lá, compromisso com a missão até o fim. Acho que ele pegou esse tema aí para colocar ali no comando do batalhão dele. Se a gente for trazer comprometimento, se for enxergar essa frase, acho que o cumprimento da missão e o comprometimento é de cada um. Um exemplo, você tem dez caras comprometidos e um não está comprometido. Vai prejudicar. O pelotão são três grupos, você tem dois grupos comprometidos e um não está. Vai comprometer. Então compromisso é isso aí mesmo, é cada um focar na missão. E se cada um “fazer” sua parte, a missão sai. É o compromisso, cada um assumir um compromisso. Apesar da gente trabalhar em equipe, compromisso acho que é individual. Me comprometi, a partir do momento que a gente foi, eu tenho

compromisso com essa missão, então eu fazendo minha parte, eu estando focado, isso vai ser importante para o grupo (Sargentos).

3.3.4.2.4 Comprometimento

Os dados obtidos no Grupo Focal realizado com os sargentos revelam que, em geral, houve amplo comprometimento dos militares com a missão. Destacam, também, que esse compromisso se deu no nível grupal e na relação entre cabos e sargentos.

Os sargentos relatam que a ocorrência de conflitos é natural num ambiente de confinamento e que tais atritos não superaram o nível de comprometimento da missão. Em razão disso, os objetivos foram alcançados em sua plenitude. Vale salientar que os conflitos estavam vinculados a questões rotineiras e pontuais.

Atritos houve em todos os níveis. Só que foram atritos que foram inferiores ao comprometimento da missão, o comprometimento da missão era superior ao atrito, os desentendimentos são para as coisas mais fúteis que você pode imaginar (Sargentos).

Para mim seria aquele camarada que entende sua missão e a desempenha da melhor forma, para isso talvez ele tenha que desgastar, abnegar de momentos de lazer, momentos com a sua família. Somos militares 24 horas por dia. Isso para mim é o comprometimento, é ele entender qual a atribuição dele e realizar aquilo da melhor maneira possível (Sargentos).

Há indícios de que o comprometimento pode se reduzir ao longo da missão e para evitar que isso ocorra, os sargentos revelam que é fundamental a atuação das lideranças no sentido de reforçarem a motivação dos sujeitos nas diferentes fases da missão.

Porque a missão ela é dividida em fases, uma, duas e três. Você chega com gás total, tudo você quer resolver. Na segunda, dá aquela recaída. Na terceira o cara já pensa aqui no Brasil, o cara está lá, mas a cabeça dele está aqui no Brasil. Aí essa pergunta que o senhor fez, no finalzinho se não tiver o líder puxando, se não tiver aquela equipe coesa (Sargentos).

Outro aspecto mencionado em termos de comprometimento é em relação ao processo de seleção das tropas, isto é: “uma boa seleção consegue formar uma equipe comprometida”. Assim, na fase de escolha dos profissionais que integrarão a missão é fundamental investigar a origem da motivação de cada sujeito, para que se verifique que o mesmo está conectado à causa, no sentido emocional e não somente à possibilidade de ganhos materiais.

3.3.4.2.5 Processo de seleção e preparação

Um tema emergente no Grupo Focal com os sargentos foi sobre a fase de treinamento das tropas para a MINUSTAH. Os sargentos destacam a necessidade de uma preparação mais voltada para a parte psicológica e comportamental do indivíduo, do que para a parte técnica e física. Ou seja, a condição emocional das tropas é um fator crítico em função do tipo de ambiente que enfrentarão: violência, pobreza, caos, morte, barreiras culturais, dentre outros.

A situação do país é bem precária, é impactante. Eu acho que uma pessoa que não for preparado, não receber a carga de preparo que a gente recebeu em termos do que a gente ia encontrar lá, acho que o impacto vai ser muito grande. Naquele primeiro momento a gente sentiu bastante pena (Sargentos).

Porque a maioria das vezes, a seleção é voltada a determinadas áreas, que não vai ser tão exigida. Por exemplo, eu acho que a cabeça, o psicológico do militar lá é mais exigido do que fisicamente. Porque a preparação não teve tanta parte psicológica, não teve tanta conversa mostrar o que realmente poderia acontecer (Sargentos).

Eu vejo esse preparo aí, o mais importante é o preparo psicológico do líder. Porque o líder, quem está no comando, no caso deles que eram comandantes de GC, se ele não tiver bem psicológico, pode ter certeza que o GC vai junto. Vai junto com ele (Sargentos).

Diante do exposto, os sargentos revelam que o soldado deve ir para a MINUSTAH ciente das reais condições que encontrarão no país de destino para que qualquer situação inesperada não seja motivo de desconforto e de frustração.

Tem que gerenciar informação e repassar realmente o que vai ser passado: “olha, estamos indo para uma situação de conflito”. Se fala: “lá está tranquilo e aí na primeira semana, dois, três, quatro, dez corpos... Como está tranquilo? Não está tranquilo. E lá é um verdadeiro estopim... No meu ponto de vista o primordial na preparação é a parte psicológica (Sargentos).

No Brasil de um modo geral não tem essa cultura de combate, de situações que realmente nessas missões podem acontecer. De presenciar corpo, igual ao Haiti, cultura completamente diferente da nossa. Tem que trabalhar a parte cultural também. Porque lá tem a cultura que é completamente diferente da nossa (Sargentos).

Inclusive a situação que o companheiro passou, aquela que vocês foram lá para o deserto, pessoal ficou numa estrutura péssima. Mas o pelotão ficou fechado. A situação foi precária ao máximo, nem água tinha direito, numa estrutura que eles estavam preparando lá no norte do Haiti, e o pelotão deles ficou nessa situação, aquilo eu vi quando eles voltaram, que eles voltaram mais forte ainda. Porque o comprometimento ali dentro daquela situação que estávamos falando, os líderes, o comprometimento, aquela fraternidade que o pelotão se formou, foi enorme (Sargentos).

Na etapa de treinamento é importante, também, que fiquem claros os direitos/obrigações dos militares na missão, em relação a vários aspectos (rotina, instalações físicas, tipo de alimentação). Tal transparência diminui a possibilidade de insatisfação dos soldados no decorrer da missão e principalmente, contribui para uma melhor preparação do pessoal empregado.

Eu acho que uma pessoa que não for preparado, não receber a carga de preparo que a gente recebeu em termos do que a gente ia encontrar lá, vai ser isso aqui, vai acontecer isso, se a gente sacar pessoas aqui, tirar daqui e levar para o Haiti, acho que o impacto vai ser muito grande. Acho que naquele primeiro momento a gente sentiu bastante pena. Depois a gente começa a ficar mais tranquilo, a gente nota que o preparo foi específico (Sargentos).

Nosso comandante de pelotão deixou uma coisa bem clara no início de treinamento, ele falou, eu sei que esta missão é do comandante de grupo, então, na bucha, quem fazia, lógico que o comandante de companhia tinha a sua função, mais burocrática, mais social, de interagir com a população, um líder comunitário, mas o operacional, quem fazia a missão acontecer eram os comandantes de grupo, porque éramos nós que saíamos com o GC na rua, acredito que quem mais participou da liderança fomos nós, primeiramente o comandante de grupo e depois adjuntos e comandantes de pelotão. A liderança que tinha que funcionar era a nossa, porque se a gente chegasse na rua e estressasse o soldado ou querer fazer alguma coisa fora do previsto, a hora de dar problema era essa, então acho que a liderança mais importante foi essa (Sargentos).

3.3.4.3 Resultados coletados com base nos grupos de Cabos e Soldados

3.3.4.3.1 Liderança

Entre cabos e soldados, o líder é visualizado como o indivíduo que dá o exemplo e é coerente nas suas atitudes. Ou seja, é a principal referência dos subordinados em termos de comportamentos e competências. Sendo assim, os subordinados, geralmente, adotam as diretrizes de seus líderes com naturalidade por confiarem nas suas decisões.

Liderança é aquela pessoa que além de estar simplesmente mandando você fazer algo, ele ser um exemplo a ser seguido. Liderança pra mim é ser exemplo. Você olhar pra ela e pode se espelhar nela e tudo aquilo que ele te pedir pra você cumprir, você fazer por confiança de que vai dar certo (Cabos).

Estou dando um exemplo do curso de cabo de chefia e liderança, tem o chefe e tem o líder. O chefe é aquele que só vai mandar e o líder é aquele que vai lá e vai fazer junto contigo.

Sendo “exemplo”, a liderança militar no BRABAT 2/17 não se fundamentou apenas na autoridade, na antiguidade ou na posição formal de poder, mas a influência social exercida pelo líder se baseia no suporte e no apoio aos subordinados. Este grupo entendeu que um bom líder é aquele que se faz presente, que acompanha de forma próxima as atividades e está disposto a acolher as demandas de sua equipe. Nessa perspectiva, é muito comum nos dados empíricos a expressão de que o líder “é a pessoa que está junto” (Cabos).

Liderança é o superior não só mandar, saber liderar e estar à frente do grupo, mas assim ajudar o grupo no todo, não é? Não é só mandar. Tem que acompanhar a função ali juntamente com o grupo (Cabos).

Liderança pra mim é aquela pessoa que não só comanda, ela também sabe no momento que precisar estar junto, ao seu lado. Liderança é aquela pessoa que está junto contigo ali independente da situação que você está vivendo (Cabos).

O líder é presente, o cara que só sabe comandar não é presente, agora, o líder é próximo, ele sabe até mesmo o caráter pessoal de cada um (Cabos).

Ademais, os cabos enfatizam que o líder é aquele que compreende os problemas do subordinado e se preocupa com o seu bem-estar pessoal, além dos assuntos formais do trabalho. Em outros termos, aquele que é capaz de estabelecer um relacionamento informal com cada indivíduo de sua equipe. O aspecto de “se preocupar” com os problemas e necessidades dos subordinados consiste em um dos principais indicadores da boa liderança, do ponto de vista dos cabos.

A liderança no meu ver foi muito boa. Porque ele era um cara que se preocupava muito com a gente... (Cabos).

Ele podendo entender a situação do subordinado dele, ele sabe muito bem como tirar o melhor daquele subordinado. Porque às vezes aquele subordinado está abatido por ter acontecido algum problema em casa e ele conversando, o subordinado vai ver que ele está preocupado com ele (Cabos).

Por fim, cabos e soldados ressaltaram a importâncias do líder de comunicar, dar ciência e transmitir as informações e diretrizes definidas pelas instâncias superiores. Eventuais lacunas nos fluxos e transferência de informações podem gerar certo desconforto nas tropas. Com relação à influência da liderança no resultado da missão, há a percepção, entre cabos e soldados, de que uma boa liderança impacta positivamente no cumprimento da missão, na medida em que o comportamento do líder influencia o desempenho, as atitudes e no estado moral dos subordinados. Os relatos que seguem evidenciam essa noção.

Dependendo da liderança, se a liderança fosse boa, consequentemente os subordinados estariam muito bem. Agora se ele estivesse no momento dele ali, não estivesse muito bem, a gente simplesmente ia refletir a mesma coisa. Com aquela pessoa que está dando a ordem, a gente não vai ser a mesma pessoa. Um

desempenho muito melhor com aquele que demonstra total confiança, um melhor caráter diante da gente (Cabos).

Porque às vezes aquele subordinado está abatido por ter acontecido algum problema em casa, alguma coisa particular que todo o mundo como nós estamos sujeitos, ele conversando com o subordinado vai ver que ele está preocupado com ele. Não é aquela pessoa que só quer mandar, ele fazer as coisas, mas não está nem aí pra vida dele, sendo que todo mundo tem uma vida, não é, além do quartel, fora de casa ele também tem casa, tem os seus afazeres, tem a sua vida diária, sua família. Ele se preocupa e quando ele vê aquilo ele sabe o melhor jeito, a melhor forma de pode agir com ele também pra que ele possa desempenhar melhor a função dele (Cabos).

Sabe a necessidade da tropa, conhece seus soldados, seus cabo e sargentos, isso um líder deve saber quem são os militares que ele trabalha (Cabos / Soldados).

O líder é presente, o cara que só sabe comandar não é presente, agora, o líder é próximo, ele sabe até mesmo o caráter pessoal de cada um (Cabos / Soldados).

O líder tem uma responsabilidade muito grande, ele é como o pai de todos, é ele quem gera união no grupo (Cabos / Soldados).

Ser líder é uma pergunta difícil de descrever, em termos de falar, mas em termos práticos é fácil de descrever. A pessoa que segue, a pessoa que está junto, na tranquila também está do teu lado, no combate nós estamos juntos também, na hora do descanso, vamos descansar (Cabos / Soldados).

3.3.4.3.2 Relação entre chefe subordinado

Cabos e soldados confirmam que é fundamental que o líder conheça as necessidades, os problemas e as potencialidades de cada subordinado. Em relação a este último aspecto, a grande vantagem é a liderança poder aplicar os militares mais indicados para cada tipo de missão mais adequada para determinado perfil profissional.

Não adianta muitas vezes pegar uma pessoa, por exemplo, uma pessoa que corre bem e outro que consegue carregar um peso por muito tempo, se você fizer isso invertido não vai ter um desempenho melhor. Vai sobrecarregar ele e no final o desgaste vai ser muito maior pros dois. Não vai saber observar bem o que pode extrair dele ali de melhor (Cabos).

Em termos de necessidades no contexto da missão, as condições mais enfatizadas pelos cabos foram: o fornecimento de alimentação e instalações físicas adequadas; pleno acesso aos meios de comunicação para possibilitar o contato com a família. Representam um conjunto de aspectos básicos, mas que geram uma sensação de bem-estar e de conforto para os militares, reduzindo os efeitos de um ambiente de estresse e sujeito a conflitos de diferentes naturezas, sejam pessoais ou profissionais. Houve relatos dos cabos e soldados afirmando que a ausência de infraestrutura e de condições básicas para os militares afetavam tanto estado de ânimo quanto o nível de estresse dos militares.

Saudade, internet, ar condicionado, isso tudo estressava. Tinha dia que era ração operacional (Cabos).

Em relação à categoria de “relacionamento entre chefe e subordinado”, foi possível observar que as evidências são distintas quando se analisa diferentes instâncias de relacionamento. Ou seja, na relação entre “cabos e sargentos” e entre os próprios cabos predominou uma interação próxima, amistosa e baseada na confiança. Inclusive, há a percepção de que essa qualidade do relacionamento contribuiu significativamente para o alcance dos objetivos da missão.

Entre cabos e soldados não teve dificuldade nenhuma, muito pelo contrário, essa convivência, essa proximidade, ajudou de mais na missão, ajudou muito... Foi o principal fator pra deixar a missão bem cumprida (Cabos).

Da minha parte com todos os sargentos da Cia, a gente conversava de amigo pra amigo, lógico dentro da hierarquia e da disciplina. E se tivesse algum oficial, alguma coisa assim, a gente chegava dentro da barraca era brincadeira, trocava ideia, conversava. O cara pedia opinião dos soldados e cabos pra saber se estavam satisfeitos (Cabos).

Na verdade, essa proximidade entre os cabos e soldados do grupo foi o que faltou pros comandantes de companhia e subcomandante. Essa lealdade de cabos e soldados é que estabeleceu, criou esse lado afetivo de cabos e soldados. Foi o que faltou pros nossos comandantes e teve em excesso entre cabos e soldados, essa lealdade (Cabos).

No círculo hierárquico dos cabos e soldados prevaleceu a opinião de que a liderança dos sargentos foi bem exercida considerando o aspecto relacionamento. No nível da liderança em companhia, os cabos e soldados destacaram a importância de se considerar: (i) a confiança na tropa; (ii) a integração social e comunicação no relacionamento entre o comando e os subordinados; (iii) a necessidade de se manter um fluxo sistemático e transparente de informações, (iv) a possibilidade de ser estabelecido um relacionamento mais próximo e mais informal; (v) sobrecarga de trabalho em algumas situações.

Os “Grupos Focais” realizados com cabos e soldados revelaram que algumas informações eram mantidas reservadas pelos comandantes das tropas e como consequência, os soldados não tinham conhecimento de algumas circunstâncias e situações que os envolviam, fato que foi considerado, pelos cabos e soldados, o que poderia ter prejudicado algumas vezes na realização das tarefas da “ponta da linha”. Entretanto, a aproximação dos comandantes de pelotão e dos Grupos de Combate também indicaram a existência de diversos oficiais e sargentos que mantinham seus subordinados bem informados e assistidos com

informações fato que gerou um clima amistoso de reconhecimento e cooperação por parte dos liderados.

É essencial para o soldado ter a informação pra ele saber desempenhar bem (Cabos). O comandante de pelotão eu achei um cara bem tranquilo, interagia bem com a gente, em tudo, ia pra praia com a gente, jogava videogame, conversava bastante, parecia ser mais um soldado que um comandante de pelotão. Ele interagia bem, as informações chegavam perfeitamente, reunia o pessoal pra trocar ideia e saber o que estava acontecendo (Cabos e soldados).

O sargento do meu GC, o comandante, eu não tenho nada a reclamar. Era uma pessoa que interagia com a gente. Sempre passava todas as notícias pra nós, sempre reunia o pelotão (Cabos e soldados).

Um aspecto considerado como muito importante no relacionamento com os cabos e soldados foi a necessidade de os comandantes de companhia confiar na tropa. Foi relatado por alguns cabos e soldados que em algumas situações houve cobranças e fiscalizações julgadas desnecessárias, levando em consideração o nível de capacitação e comprometimento da tropa para com a missão.

Na nossa visão, essa questão de confiança vale muito. A melhor coisa que tem é alguém chegar pro senhor e falar assim “eu vou te passar uma missão e eu sei que você vai cumprir ela bem, a missão é isso, isso e isso”. (Cabos).

Eu acho que tem uma cobrança desnecessária, algumas missões o pessoal quer ficar lembrando as coisas para o soldado, a gente já sabe o que fazer, a gente não é mais um recruta. Já um tenente ou um capitão, ainda tem essa desconfiança e isso atrapalha o relacionamento. Se ele não depositar confiança na gente, nem a gente vai ficar confiante, eu estou na rua, vejo que o comandante de grupo deposita confiança em mim, eu fico ali tranquilo porque eu sei o que tem que fazer (Cabos).

Nesse sentido, os cabos revelaram o desejo de estabelecer uma relação baseada no diálogo, na proximidade e na confiança com o comando da companhia. O simples fato de o comando estar mais presente e demonstrar maior preocupação com o bem-estar dos militares poderia ampliar a motivação das tropas na missão. Pode-se constatar a importância de ser mantido o respeito à hierarquia e à disciplina por parte dos cabos e soldados diante das declarações manifestadas durante a condução dos Grupos Focais.

Eu acho o que tem que ter no comandante de Cia a principal coisa é confiança na tropa. Porque se ele está lidando com a tropa, um efetivo profissional, numa missão de paz, se ele está dando a missão, ele tem que ter confiança que aquela tropa vai cumprir (Cabos).

Deveriam dar mais liberdade e confiar um pouco mais na pessoa, conversar, chegar um pouco mais próximo. Claro que não quebrar aquela hierarquia e disciplina, mas uma proximidade maior (Cabos).

Alguns grupos de cabos e soldados também manifestaram que houve uma divisão desigual em relação às atividades a serem executadas, tendo sido relatado que algumas frações ficaram sobrecarregadas se comparadas a outras.

A gente pegava todos os tipos de missão, a nossa tropa já estava ficando sobrecarregada, em específico a nossa companhia. (Cabos).

Até mesmo quando a gente estava sobrecarregando a nossa missão assim, ele pegava e trazia pra gente. Tem vez que o comandante de grupo tem que brigar com adjunto por causa de escala de serviço. Entres os cabos e soldados já estava tudo resolvido, todo mundo sabia, e pra ele não, “tal fulano está mais folgado do que todo mundo”, O meu GC teve época de operar com menos três caras, não tinha ninguém mais, sargento ir no lugar de soldado. Ficava apertado, aí o comandante de grupo deles brigava com o GC, com adjunto e comandante de pelotão por causa disso (Cabos / Soldados).

3.3.4.3.3 Trabalho em equipe

Entre cabos e soldados, predomina a noção de que o trabalho em equipe é a célula central do contexto militar. Ou seja, grande parte das tarefas conduzidas no BRABAT 2/17 dependia do trabalho coletivo fato que foi considerado essencial para que a missão fosse cumprida com excelência. Em geral, há a percepção de que o trabalho em equipe foi exercido de forma eficiente, pois todos estavam comprometidos com a missão e dispostos a ajudar nas mais diferentes situações. Esse espírito coletivo contribuiu para uma maior eficiência nos trabalhos em grupo.

Lá no Haiti o trabalho em equipe se tornava algo mais espontâneo, pois as pessoas alocadas na missão se sentiam uma família. Ali é uma união mais ampla com quem você vai contar durante os 6 meses de missão, vai ser a sua equipe. Isso fortalece o grupo (Cabos).

O Exército tem que trabalhar em equipe, não existe a individualidade do cara, ele não é visto como um ser individual, mas como integrante de uma equipe. E também funciona como engrenagem, cada um desempenhando a sua função e uma completa a outra, no final todas fazem parte do conjunto (Cabos).

Dentre os benefícios do trabalho em equipe BRABAT 2/17, os cabos e soldados revelaram que o trabalho em equipe favorece uma melhor distribuição de tarefas, contribui para apoio emocional dos militares e modera o nível de estresse da missão.

E também não tem aquela sobrecarga de serviço também, com a equipe dá pra dividir e cada um fazer uma coisa, não fica sobrecarregado o pessoal, uns fazendo mais e outros fazendo de menos (Cabos / Soldados).

E diminuía também muito o estresse porque podia chegar lá, vamos supor, às vezes você não tinha muita afinidade com o cara e aquela equipe ali você começava a

conversar com ele, começava a descontraír, porque você fica longe de família, longe das pessoas que você se acostumar a estar, ali você faz, como o Mariano mesmo disse, uma família nova. É muito melhor, diminui o estresse, diminui aquele clima pesado muitas vezes da missão, aquela correria o dia todo, aí você vai e se distraír, descontraír com o pessoal, fica o seu dia a dia bem melhor. Por isso é importante essa equipe toda, essa união da equipe (Cabos / Soldados).

Eu acho muito importante que talvez não é pelo fato, não sobre a convivência aqui no batalhão, porque aqui você convive de 8 as 5, depois vai cada um pra sua casa. E eu acho isso lá muito importante porque você acorda, você deita, você acorda e vai assim 6 meses ali com a mesma pessoa, querendo ou não. Na hora que você está ali precisando de um companheiro, precisando bater um papo, você está passando por um momento difícil, pode ter certeza que pode contar com aquela pessoa que ela vai te ajudar e vice-versa. A equipe lá eu acho o que é essencial é a equipe, porque se fosse pra ficar sozinho seria bem mais difícil (Cabos / Soldados).

3.3.4.3.4 Comprometimento

Assim como constatado no trabalho em equipe, o comprometimento foi uma variável que influenciou positivamente o bom desempenho dos militares na MINUSTAH. Cabos e soldados afirmaram que predominou um elevado comprometimento das tropas.

O militar comprometido é aquele que na hora de ser voluntário já está imbuído da missão. O militar comprometido é esse, é aquele que já sabia que não ia ser fácil, tanto em distância, falta de quem ficar perto, ele passar por dificuldade, porque as pessoas não iam imaginar o que ia acontecer na missão. Militar comprometido é esse que vai e está focado no que tem que fazer, no que recebeu pra fazer. Então, isso é comprometimento. Aquele que esquece os problemas no Brasil, esquece os problemas familiares ou internos, pra realizar melhor a missão que foi dada. A missão do Haiti nos 6 meses, não é uma coisa eterna, tem um prazo de término. Mas o militar comprometido é aquele que já sai daqui com a ideia de “tenho que fazer”, vai fazer o que é pra ser feito, e vai voltar seguro.

Pessoa comprometida pra mim é aquela pessoa que antes de mandar, ela já está pegando pra fazer. Não adianta nada eu pegar um soldado “vamos ali carregar aquele lixo” e eu mesmo não pôr a mão.

Os dados do Grupo Focal revelam que o trabalho no exterior, especificamente numa missão de paz, gera um compromisso e uma disposição maior dos militares. Além da relevância da missão, alguns cabos salientam que o profissionalismo, o respeito e camaradagem que são comuns nas missões de paz podem e deveriam ser mantidos no trabalho executado pelo Exército dentro do país em situações de paz.

Pra mim foi gratificante demais, quando você chega aqui, que já passou a missão e tal, você pensa o que viveu lá, é que você vê o quanto foi maneiro, o quanto foi legal, o companheirismo de todo mundo, desde o coronel lá até o soldado que está do seu lado, aí foi gratificante demais. Aí quando você está lá, no momento aí bate a saudade, às vezes bate o desânimo, você acha que você não volta, nossa! nunca mais

volto pra esse lugar. Quando você chega, o tanto de experiência que você ganhou, as coisas boas que você ganhou, depois que você voltou, com que você veio pra cá, você até pensa em voltar de novo. Foi bom, tudo 100%. (Cabos / Soldados).
Lá era o profissionalismo mesmo, o pessoal todo tempo preocupado na missão mesmo, patrulha, essas coisas, missão real mesmo! (Cabos / Soldados).
Cada um sabia o que tinha que fazer, cada um fazia o seu (Cabos / Soldados).
Todos eram disciplinados. Não teve nenhum problema com a disciplina (Cabos / Soldados).

Além de estarem comprometidos com a missão, observou-se uma estreita relação entre o comprometimento do indivíduo e sua equipe, conforme exemplifica o trecho abaixo.

A gente tem que ter comprometimento com o grupo. Por exemplo, me fecho na barraca e quero ouvir uma música alta, mas meu companheiro quer descansar, eu tenho que estar comprometido com o bem-estar dele também (Cabos / Soldados).
Eu acho que pra ser tem que ser comprometido mesmo, porque independente do que aconteça ali, ele tem que estar sempre junto. Porque independente do que aconteça ele vai ter alguém para ajudar e quando ele precisar vai ter que ajudar também. Independente do que aconteça aqui, esteja com problema aqui ou lá, ele tem sempre que se preocupar em manter a missão bem cumprida (Cabos / Soldados).

Dentre os fatores que explicam um amplo comprometimento das tropas, a relevância da missão e a oportunidade de participar de um trabalho no exterior foram elementos ressaltados pelos cabos e soldados. Assim, a origem da motivação também está associada a aspectos emocionais.

O comprometimento numa missão militar é algo mais significativo que em outros contextos. O fato de o militar estar dedicado integralmente durante um período de tempo a missão e de muitos irem voluntariamente, demonstra que o comprometimento com a causa é um valor importante nesse contexto (Cabos).
Essa palavra de comprometimento eu acho que no meio militar está acima de muita coisa. Porque o comprometimento é aquela vontade a mais que a pessoa tem que ter. Igual eu falei se ela é voluntária, ela é comprometida com a missão. A partir do momento que ela quis dar o nome, ela tem que voltar pra missão, é 6 meses de missão (Cabos).
Com certeza vai além que você vai vendo o povo, você começa, sente o que aquele povo está sentindo, entendeu? Vai vendo as coisas, passa de só profissional e começa a se sentir humano também, entendeu? (Cabos / Soldados)
Missão real é diferente... Muitas das vezes o pessoal se vestia de palhaço brincava com as crianças. Você vê um tchau que se dava pra uma criancinha, a criança abria um sorriso. Parecia que ganhava o dia, não tem nada igual (Cabos / Soldados).

Não obstante, constatou-se que o recurso financeiro também foi uma variável que motivou os soldados a ingressarem na missão, embora não tenha atuado isoladamente, conforme discutido anteriormente.

Era um conjunto, não tem um cara que vai só por causa do dinheiro, só você chegar lá e ficar sentado esperando o dinheiro, você vai ter que trabalhar do mesmo jeito, então você vai pela missão e pelo dinheiro (Cabos).
Não adianta o cara falar que não, todo mundo foi por causa do dinheiro também. Se falassem que iam pagar só o salário daqui e mais nada, ninguém ia se voluntário.

Cada um foi com um plano, eu quero voltar e ter meu carro. Ele queria construir a casa. Ele queria uma moto, o outro queria dar alguma coisa para a mãe. Todo mundo foi com um objetivo (Cabos).

3.3.4.3.5 Processo de seleção e preparação

Uma dimensão emergente no Grupo Focal foi em relação ao processo de treinamento das tropas para a MINUSTAH, especificamente, questões que podem ser aprimoradas nesse processo. Em primeiro, os soldados enfatizam que é fundamental um conhecimento da língua do país de destino, mesmo que superficial.

Aula de crioulo, todo mundo fala isso. A língua do pessoal de lá é totalmente diferente, como é que você vai se comunicar bem com a pessoa que você não entende muito bem o que ele está falando? (Cabos).

Eu tive uma experiência: a gente estava numa patrulha à noite, não tinha intérprete. Um haitiano tomou um tiro, a gente foi levar ele pro hospital, aí passamos um aperto pra comunicar com os médicos. Graças a Deus com gestos o médico entendeu que era um tiro, mas infelizmente não teve como e ele faleceu (Cabos).

Na fase de treinamento é importante, também, que seja evidenciada a real situação do país de destino para que os militares saiam preparados para lidar com situações de extremo caos e estresse. Ademais, as condições em termos de instalação física, diálogo e necessidades básicas podem ser consideradas como fatores importantes para a manutenção do moral e estado motivacional da tropa.

Isso desmotivou um pouco, desmotivou bastante a tropa, chegou até certo ponto lá não sei se foi uma reunião, sei lá, o pessoal comentou: “o pessoal falava uma coisa no Brasil, chegou aqui está outra totalmente diferente” (Cabos / Soldados).

Eles (os comandantes de GC) corriam atrás da informação, às vezes não só pelo GC, às vezes corria atrás por outros pelotões também, corriam atrás de alimentação quando a gente estava sem informação quando a gente não tinha nada, para conversar com a gente ele também estava disposto, como um irmão mais velho, manteve sempre o respeito e mesmo assim não deixou de ser companheiro (Cabos / Soldados).

Para mim são requisitos básicos, diálogo, respeito, comprometimento, saber ouvir (Cabos / Soldados).

A preparação das tropas em termos da cultura do país e dos problemas sociais foi considerada uma dimensão importante do treinamento com a finalidade de se atenuar futuros choques culturais sejam atenuados.

Não sei se é cultura deles, você via muita mulher trabalhando muito (Cabos / Soldados).

Eles também são, muitas vezes, individuais, cada um pensa no seu e faz pouco caso, no grupo em si, nos vizinhos, isso traz um certo tipo de ódio por ver que está todo mundo no mesmo barco, mas cada um pensa em si (Cabos / Soldados).

Da raiva, igual ele falou, de você querer reagir e não poder. Você querer mudar e não conseguir mudar (Cabos / Soldados).

3.3.5 Conclusões Parciais

Este estudo teve como objetivo investigar a liderança, o trabalho em equipe, o comprometimento organizacional, com base em entrevistas em grupo. Procurou-se, ainda, analisar aspectos ligados à seleção e preparação para a Missão de Paz para Estabilização no Haiti além de destacar as contribuições advindas da participação nessa missão, segundo a perspectiva de ex-integrantes do BRABAT 2 /17.

Pode-se considerar que o presente estudo exploratório apresenta uma série de contribuições no campo teórico, metodológico e no nível organizacional.

No campo teórico pode-se observar a possibilidade da investigação da liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional em um contexto militar no qual os participantes da pesquisa foram empregados fora do Brasil, em uma missão de estabilização coordenada pela Organização das Nações Unidas. Pode-se concluir, parcialmente, que os construtos de interesse do presente estudo foram considerados socialmente valorizados no contexto da amostra pesquisada, confirmando os dados coletados por meio das entrevistas em profundidade conduzidas no primeiro e segundo estudos da tese.

A variável nível hierárquico foi considerada relevante no presente estudo na medida em que foi possível investigar diferenças de crenças nos níveis hierárquicos dos oficiais, sargentos e cabos e soldados. Neste sentido, a realização do presente estudo aprofundou a análise não só no nível das lideranças organizacionais, mas permitiu que fossem realizados

estudos com subordinados. Em termos teóricos, pode-se verificar que o presente estudo suscita a realização de estudos comparativos com base em testes estatísticos.

No que tange aos benefícios de terem integrado a missão no Haiti, oficiais revelaram que foi uma oportunidade única para eles desenvolverem competências de liderança. Segundo eles, somente o preparo teórico, físico ou intelectual não são suficientes para capacitá-los ao exercício da liderança prática.

O conceito de liderança vivido mais na prática, a gente passa a assimilar realmente, a trazer para dentro de si esse conceito. Às vezes que fica mais no abstrato, a gente traz para dentro de si, por ter vivenciado uma missão desse tipo. A gente ouviu muito, ainda mais na academia, esse negócio de liderança e fica muito na teoria, pessoal querendo empurrar liderança goela a baixo. Então realmente praticando como a gente praticou que a gente vai aprender como o negócio funciona (Oficiais). Acredito que dentro do ponto de vista da liderança foi muito importante a missão. O militar pode ter o conhecimento que ele tiver, pode ter preparo físico que ele tiver, mas se ele não souber se relacionar com o militar para passar o que ele quer e conduzir determinado objetivo, se ele não tiver aquele tato no relacionamento, acho que por mais inteligente que ele seja ou forte no preparo físico, ele acaba que não vai conseguir conduzir nas melhores formas aquela equipe de trabalho (Oficiais).

Neste sentido, as habilidades de relacionamento adquirem relevância significativa no contexto da MINUSTAH.

Acredito que dentro do ponto de vista da liderança, foi muito importante a missão, no sentido que a gente tem a liderança em diversos fatores, conhecimento, preparo físico, postura, mas um fator tão importante quanto os outros é o relacionamento com os subordinados, com o liderado. Isso é muito importante. A forma como se trata como se lida com o militar. Isso daí é muito importante. O militar pode ter o conhecimento que ele tiver, pode ter preparo físico que tiver postura que ele tiver, mas se ele não souber se relacionar com o militar para passar o que ele quer e conduzir determinado objetivo que ele quer conduzir, se ele não tiver aquele tato no relacionamento, a forma de tratar, acho que por mais inteligente que ele seja ou forte no preparo físico, ele acaba que não vai conseguir conduzir nas melhores formas aquela equipe de trabalho, para determinada meta (Oficiais).

De acordo com os oficiais, a missão trouxe, também, um engrandecimento humano, pois se aprende a valorizar mais a dimensão humana. Os profissionais que participaram da MINUSTAH experimentaram novas formas de relacionamento, antes pouco vivenciadas no trabalho exercido no Brasil.

O que mais me chamou atenção é a parte pessoal, interação interpessoal. Porque aqui no Brasil, você está aqui no décimo, você conhece todo mundo aqui, mas não tem aquele relacionamento mais interligado. Como é no caso lá no Haiti. Aqui você passa no sargento, no tenente, cumprimenta. Lá você cria uma amizade maior, o laço de amizade se estreita bastante, se estreitou bastante (Oficiais).

Em relação às contribuições da missão, os sargentos enfatizam que a MINUSTAH proporcionou ampla experiência de vida e profissional. O crescimento “como ser humano” foi a dimensão mais destacada pelo grupo de sargentos participantes dos Grupos Focais.

E na parte profissional, mais experiência, para agora estar no batalhão exercendo o seu dia a dia. E a realização de um sonho, que foi cumprir uma missão real fora do país, representando o país numa missão pela ONU (Sargentos).

E o crescimento humano. Porque a gente vê a situação que o país está lá. O Haiti hoje em dia, caminha hoje a passos curtos porque a ONU está lá dentro. A gente sente no povo haitiano, pelo menos os brasileiros, eles gostam muito do brasileiro, que o Brasil, o brasileiro poder ajudar o país e tal. Então eu acho que o crescimento humano foi maior que o crescimento profissional (Sargentos).

A experiência de participação em ação humanitária também foi um enriquecimento tanto no nível individual quanto no nível organizacional dada a atuação humanitária desempenhada pelo BRABAT 2 desde sua criação e mobilização.

A experiência, além dela ser uma experiência profissional muito grande, porque a gente acaba que, a gente até se preparou para uma coisa maior do que a gente viu lá. O preparo eu acho que foi até pesado demais. Pelo o que a gente viu. A gente saiu daqui preparado para ir para o combate convencional. E a gente chegou lá e a gente estava com ajuda humanitária, a parte de ajuda humanitária estava bem pesado, o que eu acho que hoje acontece lá. Quem estiver lá pode até falar isso melhor que a gente, a gente já estava, nossa carga de ajuda humanitária era grande. Inclusive a função do BRABAT 2 era essa. Foi criado com esse objetivo depois do terremoto. Então eu acho que, para mim pessoalmente, o crescimento profissional foi muito grande, porque era uma coisa que eu perseguia desde quando eu me formei sargento (Sargentos).

Em termos metodológicos, os sargentos consideraram que o emprego do Grupo Focal permite uma maior aproximação pessoal dos participantes da pesquisa e obtenção de dados subjetivos se comparado à aplicação de questionários pela internet. Nesse ínterim, surge como fundamentais o comprometimento e o trabalho em equipe no contexto do BRABAT 2/17.

Acho que esta pesquisa é melhor do que a da internet, porque o diálogo a pessoa acaba lembrando de algumas coisas, então, a gente que tem um certo estudo, é difícil colocar o que está na mente, para o papel, então acho que para o cabo e soldado vai ficar mais difícil. E a gente classificar intensidade também, acho que é subjetivo, mas acho que este trabalho que o senhor está fazendo com a gente aqui, é a cereja do bolo (Sargentos).

Vou falar o que o pessoal está falando, uma melhor seleção. Porque quando falamos em seleção, realmente escolherem os melhores, nós vamos chegar lá com o comprometimento e equipe. Comprometimento e equipe elas andam juntas. Na verdade, elas constituem os pilares da missão. Para que isso aconteça, tem que começar lá na melhor seleção. Então acho que foco na melhor seleção do contingente, seja ela qual for, qualquer missão que for. Seja ela no exterior, missão de paz ou uma missão simples. Eu acho que a melhor seleção seria o ideal. Selecionar melhor dentro de todas as possibilidades, não tem voluntário, então vou buscar voluntário em outro lugar, mas que vá realmente ali os melhores. E dentro

desses melhores vamos chegar no que falei para o senhor, no comprometimento e equipe que são, constituem os pilares do objetivo (Sargentos). Acho que o importante aqui de tudo que a gente falou, de liderança, trabalho de equipe, comprometimento, isso na pesquisa que está fazendo, possa se tornar ideias, para ser passado para futuras tropas. Importante que o senhor ouviu também a parte do cabo e soldado vai ouvir a parte de todo mundo aí. Aí o senhor vai poder fazer um estudo para estar passando realmente o que o camarada pensa. Às vezes o camarada daqui não sabe o que o camarada dali pensa. Pode acontecer. Então, o senhor está ouvindo todo mundo, vai montar um estudo, acho que isso daí futuramente pode ser muito importante não só para cumprimento de missão real, porque às vezes cumprimento de missão real é diferente do dia a dia de um batalhão. Às vezes no dia a dia de um batalhão o tratamento é diferente. Mas eu acho que talvez saia uma pesquisa que possa ajudar o Exército a melhorar como um todo. Seja no nível ali de cabo, soldado, até o militar mais antigo (Sargentos).

Ao serem questionados sobre a importância de terem integrado a MINUSTAH, as expressões mais citadas pelos cabos e soldados foram: satisfação pessoal, experiência de vida, motivo de orgulho. Foi unânime a percepção de que a missão foi uma rica experiência pessoal, conforme corroboram os relatos que seguem. Em termos teóricos, verificou-se a importância de serem considerados aspectos motivacionais na liderança de subordinados, particularmente de sargentos, cabos e soldados. Estudos futuros podem ser úteis na investigação das relações entre a liderança militar, níveis de satisfação no trabalho e o clima organizacional.

Uma experiência de vida que pra mim vai ficar guardado, até quando eu tiver os meus filhos, meus netos, eu vou contar pra eles o que eu passei lá, o que eu tive oportunidade de ver, vai ficar guardado pro resto da vida. Uma experiência incomparável (Cabos).

Para mim experiência de vida, experiência profissional, tudo que eu aprendi lá, amizade conquistada, o respeito quando você chegar aqui. As pessoas te olham de outra maneira. Tudo muito importante (Cabos).

Para mim foi sem dúvida nenhuma a experiência de vida, você saber que um dia você ajudou um país, você fez parte da história de um país, ajudar, dar essa contribuição. Dinheiro foi bom, mas nem tanto. Sou novo ainda, tenho a vida inteira para trabalhar e com certeza vou ganhar muito mais do que ganhei nesses seis meses lá. Então, sem dúvida nenhuma que a experiência de vida e profissional foi a melhor (Cabos).

Coletividade também, porque você fez um amigo, se fez uma amizade muito forte. Você via que a pessoa estava dando sangue pela missão, estava doido para ir embora, mas a pessoa também, você via que estava dando tudo certo, ninguém fazia nada de errado (Cabos).

Outra contribuição importante foi o ganho de experiência profissional e o aumento da autoestima dos soldados que se sentem valorizados por terem participado de uma missão dessa natureza. Por fim, a aprendizagem em termos de liderança e de trabalho em equipe foi outra contribuição mencionada pelo grupo de cabos e soldados participantes do Grupo Focal.

Dentre as limitações do método de coleta utilizado no presente estudo, pode-se reportar o fato de as entrevistas terem sido conduzidas em grupos de voluntários que necessariamente não compunham equipes constituídas no Haiti. Apesar dessa limitação, a utilização de grupos focais favoreceu o acesso a aspectos subjetivos da realidade vivida por militares que integraram a MINUSTAH, tendo a metodologia escolhida favorecido uma aprofundada coleta de dados qualitativos úteis à elaboração de hipóteses a serem testadas quantitativamente em estudo posterior.

Nos diferentes níveis hierárquicos pesquisados, o entendimento compartilhado acerca da liderança destacou a relevância do “exemplo” para os militares que ocupam posições de liderança. Verificou-se, com base nos dados empíricos, que a liderança pode influenciar sobre o estado moral dos liderados bem como sobre o trabalho em equipe. No que se refere ao relacionamento entre os chefes e os subordinados, destacou-se a demanda dos liderados pelo suporte emocional, pelo reconhecimento e pela confiança dos superiores hierárquicos, sendo considerado socialmente relevante a qualidade de relacionamento entre os líderes e liderados bem como entre os integrantes das equipes de trabalho.

No que se refere ao comprometimento, destacou-se que o comprometimento seria um valor interno ao militar e que contribuiria para o sucesso das missões apesar de eventuais falhas ou ausência da liderança de superiores hierárquicos. Convém destacar que pessoas comprometidas tendem a trabalhar de forma mais colaborativa em equipes de trabalho e não são motivadas apenas por ganhos materiais que possam obter de sua organização. No que se refere ao componente calculativo do comportamento organizacional, estima-se que estudos quantitativos posteriores que se utilizarem do modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991) possam ser úteis para verificar a existência de diferenças significativas considerando os diferentes níveis hierárquicos em termos de medições do comportamento organizacional.

Convém salientar que o “trabalho em equipe” e o “comprometimento” foram considerados pelos cabos e soldados como aspectos centrais para o cumprimento da missão, contribuindo para que as tropas se mantivessem firmes pelo compromisso com a missão e com as suas equipes.

No caso do presente estudo, da opção por uma metodologia eminentemente qualitativa não cabe ser esperada a construção de tabelas ou gráficos que pudessem ser interpretados em termos quantitativos e apoiassem hipóteses estatisticamente. Entretanto, a abordagem

quantitativa adotada no presente estudo busca e confere uma visão mais humanística dos grupos humanos e serve de subsídio para investigações quantitativas posteriores.

A condução de grupos focais com militares de graduações mais baixas contribuiu para a melhor compreensão dos diferentes perfis de comportamento entre militares que ocupam posições de líderes e de liderados, tendo sido digno de nota a colaboração dos participantes e expectativa de que os resultados alcançados, no presente estudo, possam ser úteis na preparação, seleção e treinamento de futuros contingentes integrantes de missões de paz.

3.4. Estudo 4

A liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional em equipes de trabalho no nível operacional.

3.4.1. Introdução

Inicialmente, procurar-se-á destacar, neste estudo: o método de pesquisa empreendido, especificando os participantes, os instrumentos e procedimentos adotados, a análise de dados, os resultados, a discussão dos resultados e conclusões parciais que possam indicar as principais contribuições, as limitações do método e contribuições para estudos futuros.

Como quarto estudo da tese, verifica-se que a condução de uma pesquisa descritiva sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional poderia indicar a pertinência destes objetos de estudo no contexto da pesquisa empreendida, qual seja a participação de militares brasileiros empregados na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

Neste sentido, a opção por uma breve inserção dentro de uma abordagem fenomenológica, considerou-se relevante ir a campo e visando a apreender as percepções de militares sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional para, além da obtenção de informações contributivas a um melhor entendimento das manifestações

dos sujeitos, procurar apreender o sentido dessas manifestações, isto é, segundo a linguagem familiar à fenomenologia clarificar para onde estão orientadas no que se refere ao tema central do estudo, em especial a liderança. Recorrer a essa base filosófica possibilita “transformar a percepção única de cada momento da trajetória concreta em um pensar consequente, necessário à conquista da cidadania e à prática irrecorrível de ser livre para escolher-se a si mesmo como ser responsável”. (FRAGA e SCHULTZ, 2009, p.69).

Considerando-se a liderança como uma busca de empenho por um sentido comum às ações humanas, encontra-se a fenomenologia, segundo Merleau-Ponty (1985, p. 214), a dedicar-se à reflexão sobre a lógica da existência humana como uma **coexistência**. A história só tem significado, diz o filósofo francês, se ela tiver a lógica da coexistência humana, que, pelo menos, em longo prazo, eliminasse aquelas experiências que divergem das permanentes necessidades humanas quando a preocupação com a co-humanidade e o sentido fenomenológico dessa coexistência são a orientação para as permanentes buscas humanas. Diante dessa postura, a orientação do trabalho de uma Missão de Paz ganha perspectivas animadoras e a liderança, possibilidades de ações promissoras.

3.4.2 Método

3.4.2.1 Participantes

O universo da pesquisa envolveu sujeitos militares do Exército Brasileiro voluntários a participar da investigação das relações entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional.

Procurou-se investigar tanto militares em funções de liderança quanto os que não se encontravam desempenhando papéis de liderança em suas equipes de trabalho, sendo esta qualificação conferida pelo próprio militar quando do preenchimento do instrumento de pesquisa utilizado. Em decorrência, dos 61 participantes da pesquisa, 26 (42,6%) se autodenominaram líderes e 35 (57,4%), se autoavaliaram como liderados na maior parte das

atividades em que desempenharam no Haiti. Os dados de caracterização da posição de líder ou liderado estão dispostos na Tabela 14

Tabela 14 – Atuação como líder ou liderado

	Qt.	% cit.
Líder	26	42,6%
Liderado	35	57,4%
Total	61	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

Todos os militares participantes da pesquisa atuaram na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH) e foram convidados para participar do estudo. A tabela 15 descreve onde os participantes atuaram.

Tabela 15 – Local onde serviu na MINUSTAH

	Qt.	% cit.
MINUSTAH	1	1,6%
Cmdo Brabatt 2	21	34,4%
Estado-Maior Brabatt 2	21	34,4%
1ª Cia Fz Brabatt 2	9	14,8%
2ª Cia Fz Brabatt 2	9	14,8%
Total	61	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

A amostra foi composta por militares dos diversos postos e patentes, sendo onze soldados (18 %), dois cabos (3,3%); quatro 3º sargentos (6,6%); dez 2º sargentos (16,4%); sete 1º sargentos (11,5%); seis subtenentes (9,8 %); seis 2º tenentes (6,6%); cinco 1º tenentes (8,2 %); seis capitães (9,8 %), um major (1,6%); dois tenentes-coronéis (3,3%); um coronel (1,6%).

3.4.2.2 Instrumentos

O questionário permitiu que fosse realizado o levantamento de características específicas da amostra pesquisada e verificadas eventuais influências entre as variáveis de estudo e os diferentes níveis hierárquicos. Os resultados obtidos também favoreceram

verificar as diferenças de percepção dos participantes, considerando os diferentes locais onde se encontravam.

O questionário (Apêndice I) incluiu diferentes questões de pesquisa, tendo sido abordados de forma especial as seguintes chaves das questões: (i) o significado da liderança; (ii) particularidades sobre a liderança vivida na MINUSTAH; (iii) o trabalho em equipe; (iv) o comprometimento; (v) contribuições da missão para o Brasil e para o Exército.

3.4.2.3 Procedimentos

O questionário semiestruturado utilizado na pesquisa do BRABAT 2 foi disponibilizado pela internet com perguntas que pudessem investigar além das relações entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional as contribuições julgadas relevantes tanto para o Brasil quanto para o Exército Brasileiro.

A adoção de questionário na presente pesquisa se deu em razão do mesmo poder apresentar, dentre outras, as seguintes vantagens apresentadas por Gil (2012): 1) possibilidade de atingir um grande número de pessoas, inclusive no exterior, como é o caso da aplicação de questionários em militares que serviam no BRABAT 2; 2) garantia do anonimato das respostas; 3) permite que as pessoas os respondam no momento que julgarem mais conveniente e 4) não expõe o pesquisador à influência das opiniões do entrevistado.

3.4.3 Análise de Dados

O Software Sphinx foi empregado para identificar as crenças de militares sobre Liderança, trabalho em equipe e comprometimento, além de investigar contribuições julgadas relevantes tanto para o Brasil quanto para o Exército Brasileiro. As medidas aplicadas foram obtidas através de coleta de dados encontrados no questionário autoaplicado pela Internet (Apêndice I) o qual constou de perguntas abertas e fechadas cujas respostas serviram de base para a obtenção de resultados e posterior discussão.

Segundo a abordagem proposta por Freitas (2000) a utilização do sistema Sphinx pode contribuir para a análise léxica e de conteúdo de dados coletados em pesquisas científicas. Na análise de léxica procedida no presente estudo, as evocações apresentadas pelos participantes da pesquisa foram convertidas para planilhas de Excel e analisadas por meio do software Sphinx.

Predominantemente no presente estudo, foi utilizada a Análise Léxica para tratar os dados coletados junto ao BRABAT 2. Pode-se considerar bastante útil a utilização da ferramenta de análise do atelier lexical disponibilizada pelo Sphinx, na medida em que foi possível realizar o reagrupamento de palavras em torno de eixos temáticos específicos, favorecendo a obtenção de medidas quantitativas e geração de tabelas de fácil compreensão e interpretação.

Ao se recodificar os agrupamentos de palavras disponíveis dentro de categorias fechadas foi possível estratificar as respostas apresentadas pelos participantes em torno de diferentes categorias léxicas com sentido específico. Por essa razão, ao se valer do software Sphinx na modalidade de “Análise Léxica”, tornou-se possível apresentar resultados passíveis de análise em termos qualitativos e quantitativos, procedimento que facilitou em muito a análise de dados coletados.

3.4.4 Resultados

Na apresentação dos resultados serão apresentados e destacados os quesitos que mais visibilidade puderam trazer sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento.

3.4.4.1 O que significa ser líder?

A primeira categoria de análise no presente estudo procurou analisar a percepção dos entrevistados em relação ao conceito de liderança. Após a realização da análise das respostas emitidas, pode-se categorizar as características do líder mais observadas pelos participantes da pesquisa. Verificou-se que a característica que mais se destacou na amostra pesquisada foi o

fato de líder ser um exemplo. A segunda característica mais destacada envolveu a capacidade do líder saber trabalhar em equipe. A terceira e quarta características apontadas, a objetividade e a sua capacidade, denotam atributos do líder próprios do líder, enquanto as demais características constantes da tabela 16 evidenciam características relacionadas ao tipo de relação que o líder pode estabelecer com seus liderados. Neste sentido, verifica-se que o líder, no contexto pesquisado, cumpre a missão mediante a coordenação e o comando de pessoas, entretanto baseia sua influência com base no respeito e na confiança que se vale para motivar seus liderados.

Tabela 16 – Características do líder

	Qt.	% cit.
exemplo	17	16,3%
é objetivo	14	13,5%
trabalha em equipe	14	13,5%
é capaz	12	11,5%
coordena pessoas	10	9,6%
comanda	8	7,7%
inspira confiança	7	6,7%
é respeitado	7	6,7%
cumpre a missão	7	6,7%
motiva os liderados	4	3,8%
influencia as pessoas	4	3,8%
Total	104	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

O local onde o militar serviu pode indicar algumas diferenças onde as características do líder mais se destacaram ou foram mais observadas pelos participantes da pesquisa. A tabela 17 pode ser analisada em três níveis hierárquicos organizacionais principais: o nível do comando do Batalhão, o nível do Estado-Maior do Batalhão e o nível das duas subunidades que participaram da pesquisa.

No nível comando do Batalhão puderam ser destacadas as características ligadas ao exemplo, o comando, o cumprimento da missão. No nível do Estado-Maior destacaram-se as características de trabalho em equipe, a objetividade, a capacidade, a capacidade de coordenação, o respeito e a influência. Na 1ª Cia Fz do BRABAT 2 pode-se observar o destaque que foi dado às características ligadas à capacidade, ao cumprimento de missão, à motivação e à confiança, enquanto que na 2ª Cia Fz do BRABAT 2 pode-se observar o destaque que foi dado à coordenação de pessoas, ao comando e ao respeito.

Considerando as diferentes características do líder, pode-se constatar, com base nos resultados obtidos, que o exemplo foi uma característica mais observada e com maior relevo no Comando do Batalhão e no Estado-Maior do Batalhão, onde se encontram os níveis hierárquicos mais altos. No nível das Subunidades operacionais, convém destacar a importância que fora conferida à motivação, ao comando, à confiança, ao respeito, características que se relacionam diretamente à qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados o que possibilita perceber em termos de sentido fenomenológico, uma orientação para a valorização de uma concepção de hierarquia que considera a dignidade e a associação.

Tabela 17 – Características do líder em diferentes grupos de trabalho

	Estado-Maior Brabatt 2		Cmndo Brabatt 2		1ª Cia Fz Brabatt 2		2ª Cia Fz Brabatt 2	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
exemplo	7	41,2%	8	47,1%	1	5,9%	1	5,9%
trabalha em equipe	7	50,0%	3	21,4%	2	14,3%	2	14,3%
é objetivo	10	71,4%	2	14,3%	1	7,1%	1	7,1%
é capaz	6	50,0%	3	25,0%	2	16,7%	1	8,3%
coordena pessoas	6	60,0%	1	10,0%	1	10,0%	2	20,0%
comanda	2	25,0%	3	37,5%	0	0,0%	3	37,5%
cumpre a missão	2	28,6%	3	42,9%	2	28,6%	0	0,0%
é respeitado	3	42,9%	1	14,3%	1	14,3%	2	28,6%
inspira confiança	2	28,6%	2	28,6%	2	28,6%	1	14,3%
influencia as pessoas	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%	0	0,0%
motiva os liderados	0	0,0%	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%
Total	47	45,2%	28	26,9%	15	14,4%	14	13,5%

Fonte: O Autor (2016)

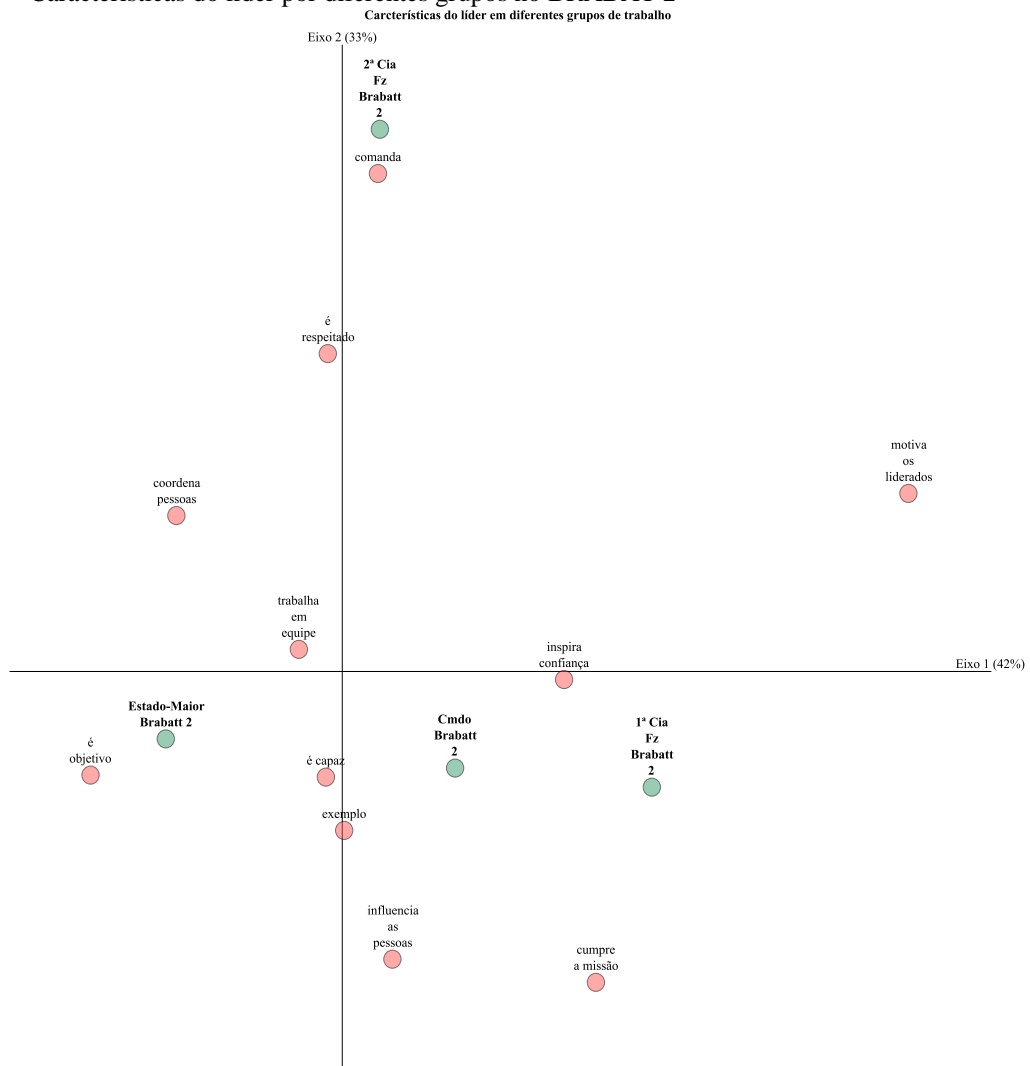
A figura 9, gerada pela análise de correspondência do Software Sphinx baseada na análise fatorial das variáveis analisadas, pode conferir uma visualização das características dos líderes pelos locais, onde os participantes serviam no momento da coleta das observações. A Análise da figura 9 corrobora com as observações realizadas anteriormente de uma forma espacial na medida em que correlacionam em torno de dois eixos as relações estabelecidas entre as características dos líderes e as organizações nas quais estavam inseridos os respondentes da pesquisa.

O fato de o militar estar servindo em uma missão militar internacional sob a égide das Organizações das Nações Unidas, requer algum tipo especial de liderança?

A segunda categoria de análise no presente estudo procurou analisar a percepção dos entrevistados quanto às peculiaridades da liderança exercida na MINUSTAH. A análise léxica indicou a necessidade da liderança para o cumprimento da missão do BRABAT 2. As particularidades da missão, particularmente envolvendo a distância do Brasil, a atuação com uma cultura diferente da brasileira e a atuação com outros Exércitos foram aspectos que se destacaram na análise das respostas apresentadas e deram sentido à percepção (MERLEAU-PONTY, 1964, p.214) das diferenças situacionais e culturais como observado e considerado como fator de alteração contextual. Neste ponto, emerge o fenômeno da paisagem, abordado por Gadamer (1994), pois a cultura que é a presença humana é o agente, a área, o meio a paisagem cultural, o resultado, conforme os professores pesquisadores da UERJ Corrêa e Rosendahal em “**Paisagem, tempo e cultura**”, esclarecendo que “a posição do homem e suas realizações constituem explicitamente, o último e mais importante fator e formas na paisagem” (2004, p.35), o que contribui para perceber-se a complexidade da realidade com a qual se depararam os partícipes da Missão de Paz enfocada.

]

Figura 9 – Características do líder por diferentes grupos no BRABAT 2



Fonte: O Autor (2016)

O espírito de cumprimento de missão foi a terceira categoria mais destacada no universo pesquisado. Dentre os aspectos a serem considerados na liderança em uma missão de paz foi indicada a importância de se saber lidar com contingências, ou seja, a importância de se saber liderar diante de situações imprevistas e inusitadas o que presentifica o sentido de uma consciência quanto às possibilidades do surgimento do inesperado.

No aspecto relacional, verificou-se a importância de se considerar os subordinados, em se saber lidar com aspectos comportamentais em situação de confinamento e a motivação da tropa. No aspecto trabalho, verificou-se a importância do aspecto conhecimento profissional para o exercício da liderança. Diante dessas duas reações às questões propostas, o sentido que circula está orientado, no primeiro caso para o reconhecimento do desafio da manutenção

motivacional em situação desfavorável e, no segundo, a significância da associação competência técnica e postura estimulante e agregadora.

A tabela 18 indica as peculiaridades relacionadas à liderança desenvolvida em uma missão de paz no Haiti, de acordo com a análise léxica procedida com as respostas apresentadas pelos participantes da pesquisa.

Tabela 18 – As peculiaridades da liderança no BRABAT

	Qt.	% cit.
Necessidade da liderança	22	22,0%
Particularidades da Missão	19	19,0%
Espírito de cumprimento de missão	16	16,0%
Liderança baseada em contingências	13	13,0%
Consideração com os subordinados	12	12,0%
Aspectos comportamentais	10	10,0%
Motivação	4	4,0%
Conhecimento	4	4,0%
Total	100	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

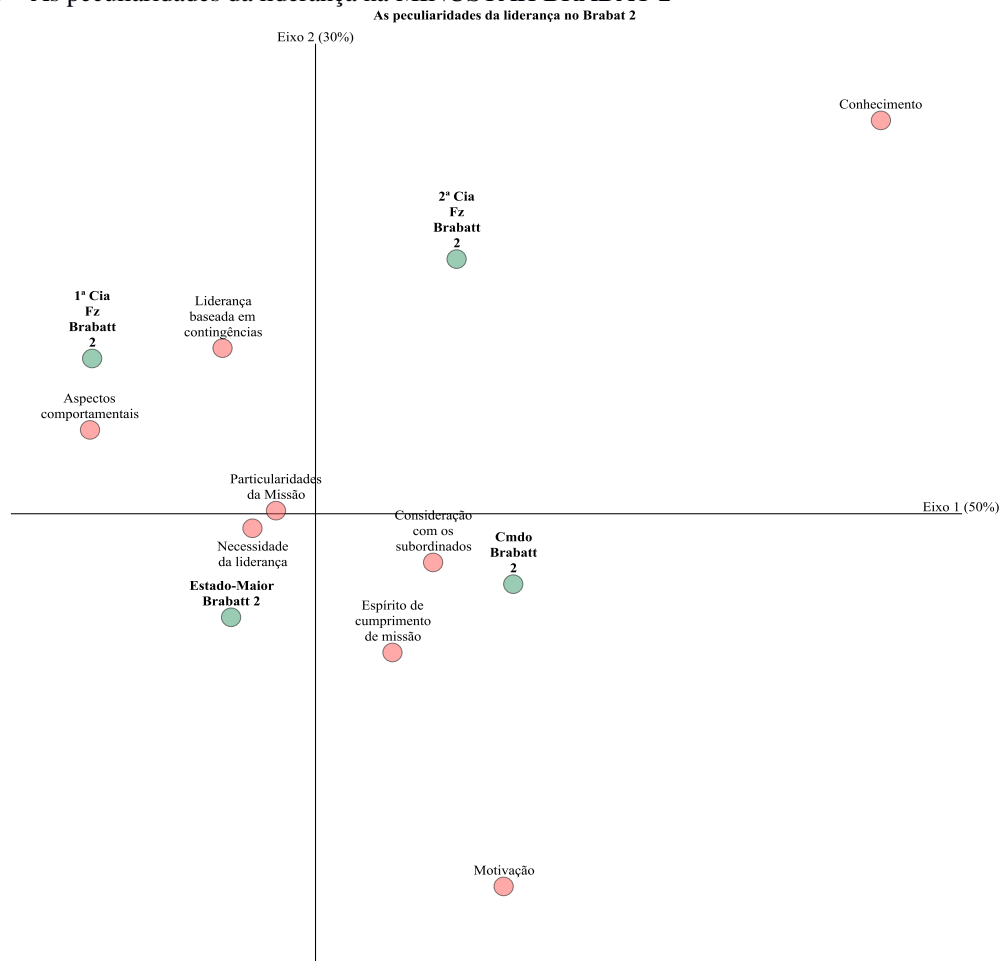
A tabela 19 indica as peculiaridades relacionadas à liderança desenvolvida em uma missão de paz no Haiti no contexto de três níveis principais: o nível do comando do Batalhão, o nível do Estado-Maior do Batalhão e o nível das duas subunidades que participaram da pesquisa.

Tabela 19 – As peculiaridades da liderança no BRABAT 2

	Estado-Maior Brabatt 2		Cmndo Brabatt 2		1ª Cia Fz Brabatt 2		2ª Cia Fz Brabatt 2	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Necessidade da liderança	9	40,9%	6	27,3%	5	22,7%	2	9,1%
Particularidades da Missão	9	47,4%	4	21,1%	3	15,8%	3	15,8%
Espírito de cumprimento de missão	8	50,0%	5	31,3%	1	6,3%	2	12,5%
Liderança baseada em contingências	4	30,8%	3	23,1%	4	30,8%	2	15,4%
Consideração com os subordinados	5	41,7%	4	33,3%	1	8,3%	2	16,7%
Aspectos comportamentais	6	60,0%	0	0,0%	2	20,0%	2	20,0%
Conhecimento	0	0,0%	2	50,0%	0	0,0%	2	50,0%
Motivação	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	43	43,0%	26	26,0%	16	16,0%	15	15,0%

Fonte: O Autor (2016)

Figura 10 – As peculiaridades da liderança na MINUSTAH BRABAT 2



Fonte: O Autor (2016)

Com base na análise dos resultados apresentados nas tabelas 19 e na figura 10, pode-se inferir que as peculiaridades da missão mais destacadas no nível Comando do Batalhão foram o espírito de cumprimento de missão, a consideração com os subordinados e a motivação, fazendo aparecer o sentido da expectativa de ação como oportunidade para a concretização do dever movido pelo espírito agregador. No nível do Estado-Maior destacaram-se as peculiaridades relativas à necessidade da liderança em missões de paz, a consideração com os subordinados, as particularidades da missão, os aspectos comportamentais e o espírito de cumprimento de missão. No nível das Subunidades do Batalhão, a liderança baseada em contingências foi uma peculiaridade comum, enquanto que a consideração relacionada aos aspectos comportamentais pareceu estar mais próxima da 1ª Cia Fz BRABAT 2 se comparada com a 2ª Cia Fz BRABAT 2. Apesar disso, o conhecimento foi mais correlacionado à 2ª Cia Fz BRABAT 2, fato que poderia ser mais bem explicado por meio de outras técnicas de coleta

tais como a entrevista em profundidade ou o grupo focal. No caso de uma complementar análise fenomenológica, as entrevistas em profundidade seriam uma opção valiosa para pesquisas futuras, talvez mesmo, para uma possível retomada deste mesmo estudo em momento oportunos com maior proximidade entre pesquisador e sujeitos.

A qualidade de relacionamento entre o Chefe e o subordinado contribui para a realização de um trabalho eficaz?

A terceira categoria de análise no presente estudo procurou analisar a percepção dos entrevistados quanto aos reflexos da qualidade de relacionamento entre os líderes e os liderados para o trabalho eficaz. Na análise dos dados verificou-se que além da eficácia no trabalho, a qualidade de relacionamento entre chefes e subordinados afeta: o relacionamento, o trabalho, a realização, a integração, o cumprimento da missão, a satisfação além de facilitar a realização de tarefas.

Tabela 20 – Reflexos da qualidade de relacionamentos entre o chefe e os subordinados

	Liderado		Líder	
	N	% cit.	N	% cit.
relacionamento	8	88,9%	1	11,1%
trabalho	5	71,4%	2	28,6%
eficácia no trabalho	3	75,0%	1	25,0%
cumprimento da missão	0	0,0%	3	100,0%
integração	2	66,7%	1	33,3%
realização	2	66,7%	1	33,3%
facilita as tarefas	1	50,0%	1	50,0%
satisfação	1	50,0%	1	50,0%
Total	22	66,7%	11	33,3%

Fonte: O Autor (2016)

Na sua opinião, o que significa trabalhar em equipe?

A quarta categoria de análise do presente estudo envolveu a percepção dos entrevistados quanto ao trabalho em equipe. Investigou-se o significado conferido ao trabalho em equipe pelos participantes da pesquisa. Verificou-se que o aspecto mais relevante para o trabalho em equipe se relaciona ao sentimento de coesão grupal. Em um segundo nível foram

elencados o cumprimento da missão, ter objetivos comuns e a colaboração. Em um terceiro nível puderam ser observados o comprometimento, a realização de tarefas e o compartilhar. Neste ponto, uma leitura do sentido fenomenológico enredado nessas opções, favorece perceber a permanência da busca por ações necessárias assumidas com postura conscientemente agregadora. A tabela 21 retrata os resultados obtidos pela análise léxica procedida.

Tabela 21 – Significado do trabalho em equipe

	Qt.	% cit.
sentimento de coesão grupal	30	30,0%
cumprir a missão	16	16,0%
ter objetivo comum	16	16,0%
colaborar	16	16,0%
comprometer-se	8	8,0%
compartilhar	6	6,0%
realizar tarefas	8	8,0%
Total	100	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

Durante o período que serviu no Haiti, o senhor acredita que existiam qualidades pessoais que favoreceram o trabalho em equipe? O senhor poderia enumerá-las?

Assim como foi procedido com a liderança, procurou-se verificar as qualidades pessoais que podem favorecer o trabalho em equipe. A tabela 22 retrata os resultados obtidos pela análise léxica procedida, considerando as respostas emitidas por militares que se encontravam em posições de liderança ou de liderado. Pode-se observar que o companheirismo foi apontado como a mais citada característica pessoal para o trabalho em equipe. O comprometimento foi a segunda característica considerada mais favorecedora para o trabalho em equipe. A motivação, a paciência, o respeito e a responsabilidade foram as características mais equilibradas no levantamento realizado. Como características pessoais puderam ser destacadas a dedicação, a disciplina, a educação, a honestidade, a humildade, a organização e a perseverança. Dentre as qualidades ligadas ao relacionamento interpessoal foram observadas a comunicabilidade, a confiança, a empatia, a lealdade, a liderança, a sinceridade e a tolerância. Nesta etapa, o sentido fenomenológico se desvela como uma

presença forte de uma postura buscada pela atitude essencialmente fenomenológica, conforme manifesta Gadamer (1994, p.474), seja: “situação em que originariamente estamos juntos”.

Tabela 22 – Qualidades pessoais para o trabalho em equipe

	Líder		Liderado	
	N	% cit.	N	% cit.
companheirismo	6	42,9%	8	57,1%
comprometimento	5	55,6%	4	44,4%
motivação	3	50,0%	3	50,0%
Paciência	2	33,3%	4	66,7%
Respeito	2	33,3%	4	66,7%
Responsabilidade	5	83,3%	1	16,7%
Comunicabilidade	1	25,0%	3	75,0%
Confiança	3	75,0%	1	25,0%
dedicação	3	75,0%	1	25,0%
empatia	2	50,0%	2	50,0%
Disciplina	3	100,0%	0	0,0%
educação	1	33,3%	2	66,7%
Honestidade	1	33,3%	2	66,7%
humildade	3	100,0%	0	0,0%
Lealdade	3	100,0%	0	0,0%
Liderança	2	66,7%	1	33,3%
Organização	2	66,7%	1	33,3%
perseverança	2	66,7%	1	33,3%
Sinceridade	1	33,3%	2	66,7%
tolerância	1	33,3%	2	66,7%
Total	51	54,8%	42	45,2%

Fonte: O Autor (2016)

Que vantagens o senhor observa no concurso de um bom relacionamento interpessoal para o trabalho em equipe?

Dentre as percepções verificadas na presente pesquisa sobre as vantagens observadas no concurso de um bom relacionamento para o trabalho em equipe podem ser elencadas as seguintes: gerar o respeito, o cumprimento da missão, favorece a amizade, espírito de grupo, o trabalho, a camaradagem, o comprometimento, a confiança, o respeito às diferenças e a lealdade.

Tabela 23 – Vantagens do relacionamento interpessoal

	Qt.	% cit.
gera o respeito	11	19,0%
cumprimento da missão	8	13,8%
favorece a amizade	7	12,1%
espírito de grupo	6	10,3%
trabalho	6	10,3%
camaradagem	5	8,6%
comprometimento	4	6,9%
confiança	4	6,9%
respeito às diferenças	3	5,2%
Lealdade	4	6,9%
Total	58	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

No que se refere à avaliação de critérios ligados ao trabalho em equipe foram consideradas: 1) a complementaridade das atividades desempenhadas, 2) o compartilhamento de metas, 3) o grau de dinamicidade e complexidade da interação e interdependência das relações na equipe de trabalho e 4) identificação como parte da equipe.

No que se refere à complementaridade das atividades desempenhadas pelos participantes da pesquisa pode-se observar um índice de concordância de 59% conforme consta da tabela 24

Tabela 24 – Complementaridade das atividades desempenhadas

	Qt.	% cit.
1 Discordo fortemente	5	8,2%
2 Discordo	8	13,1%
3 Nem discordo, nem concordo	12	19,7%
4 Concordo	21	34,4%
5 Concordo fortemente	15	24,6%
Total	61	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

No que se refere ao compartilhamento de metas foi observado um índice de concordância de 86,8% conforme consta da tabela 25.

Tabela 25 – Compartilhamento de metas

	Qt.	% cit.
1 Discordo fortemente	2	3,3%
2 Discordo	1	1,6%
3 Nem discordo, nem concordo	5	8,2%
4 Concordo	29	47,5%
5 Concordo fortemente	24	39,3%
Total	61	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

No que se refere ao índice de concordância sobre a avaliação do grau de interação e interdependência das relações na equipe de trabalho dos participantes da pesquisa, foi verificado que 82% dos respondentes concordaram que as relações podem ser consideradas dinâmicas e complexas, conforme verificado na tabela 26.

Tabela 26 – A interação e interdependência das relações na equipe de trabalho

	Qt.	% cit.
1 Discordo fortemente	1	1,6%
2 Discordo	3	4,9%
3 Nem discordo, nem concordo	7	11,5%
4 Concordo	27	44,3%
5 Concordo fortemente	23	37,7%
Total	61	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

No que se refere ao índice de concordância sobre a avaliação do grau de identificação dos integrantes do grupo de trabalho como parte da equipe, foi verificado que 96,7% dos respondentes concordaram que as relações podem ser consideradas dinâmicas e complexas, conforme verificado na tabela 27.

Tabela 27 – Identificação dos membros como parte da equipe

	Qt.	% cit.
1 Discordo fortemente	0	0,0%
2 Discordo	0	0,0%
3 Nem discordo, nem concordo	2	3,3%
4 Concordo	25	41,0%
5 Concordo fortemente	34	55,7%
Total	61	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

Em sua opinião, o que é uma pessoa comprometida?

As percepções verificadas quanto a uma pessoa comprometida podem ser categorizadas em termos afetivos, normativos e comportamentais. No nível afetivo poder-se-ia enquadrar as características ligadas à dedicação, à motivação, ao companheirismo, ao envolvimento com o trabalho, ao compartilhamento com os objetivos do grupo, ao esforço pessoal, à preocupação e à responsabilidade. No nível normativo, podem-se enquadrar as características ligadas ao cumprimento de normas, ao cumprimento de deveres e ao cumprimento de tarefas. No nível comportamental, pode-se destacar a pessoa que realiza, que busca resultados, que cumpre tarefas, demonstra interesse e é ligada à sua equipe de trabalho.

Tabela 28 – Características de uma pessoa comprometida

	Qt.	% cit.
cumprir suas tarefas	16	22,5%
trabalhadora	11	15,5%
objetiva	7	9,9%
dedicada	5	7,0%
esforçada	5	7,0%
preocupada	5	7,0%
compartilha dos objetivos do grupo	3	4,2%
cumprir seus deveres	3	4,2%
envolvida com seu trabalho	3	4,2%
responsável	3	4,2%
busca resultados	2	2,8%
companheira	2	2,8%
cumprir normas	2	2,8%
interessada	2	2,8%
pessoa que realiza	2	2,8%
Total	71	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

O cumprimento de normas organizacionais é um fator que poderia qualificar uma pessoa como "comprometida" com a sua organização?

Ao se avaliar se o cumprimento de normas organizacionais é um fator que poderia qualificar uma pessoa como "comprometida" com a sua organização, verificou-se que 79,3 %

da amostra concordou com essa afirmação, enquanto que 20,6% discordou que o cumprimento de normas organizacionais é um fator que poderia qualificar uma pessoa como "comprometida" com a sua organização. Tal constatação pode ser observada na Tabela 29

Tabela 29 – Cumprimento de metas organizacionais e comprometimento

	Qt.	% cit.
Sim	50	81.97%
Não	13	18.03%
Total	63	100%

Fonte: O Autor (2016)

O senhor considera que uma pessoa que se mantém ligado à sua organização pelos ganhos materiais que obtém dela poderia ser considerada uma pessoa "comprometida" com a organização?

Ao se avaliar se uma pessoa que se mantém ligado à sua organização pelos ganhos materiais que obtém dela poderia ser considerada uma pessoa "comprometida" com a organização, verificou-se que 35,3% da amostra concordou com essa afirmação, enquanto que 64,7% discordou que uma pessoa que se mantém ligado à sua organização pelos ganhos materiais que obtém dela poderia ser considerada uma pessoa “comprometida” com sua organização. Tal constatação pode ser observada na Tabela 30.

Tabela 30 – Ganhos materiais e comprometimento

	Qt.	% cit.
não	33	64,7%
sim	18	35,3%
Total	51	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

3.4.4.2 Relação entre liderança e trabalho em equipe.

Com o objetivo de investigar as eventuais relações entre a liderança e o trabalho em equipe, constou do instrumento de coleta utilizada de um item que buscou levantar eventuais relações entre essas duas variáveis. Na mostra pesquisada, verificou-se que 30% entende que a liderança favorece o trabalho em equipe. 25% entendeu que liderança e trabalho em equipe

estão inter-relacionadas. 10% da amostra verificou que existe uma forte influência entre a liderança e o trabalho em equipe. No que se refere à cooperação, verificou-se que a liderança pode favorecer esse comportamento no trabalho em equipe. Novamente houve manifestações no sentido de que existe uma relação de influência entre a liderança e o trabalho em equipe também considerada importante por parte dos respondentes da pesquisa. Convém registrar que 5% indicou que a relação estabelecida entre a liderança e o trabalho em equipe afeta o comprometimento. Dentre as observações coletadas, verificou-se, ainda, que relação estabelecida entre a liderança e o trabalho em equipe pode influenciar no estado motivacional das pessoas bem como gerar relações de respeito. As observações coletadas constam da Tabela 31.

Tabela 31 – Relações entre a liderança e o trabalho em equipe

	Qt.	% cit.
favorece o trabalho	18	30,0%
interrelacionadas	15	25,0%
muita influência	6	10,0%
favorece a cooperação	5	8,3%
relação necessária	3	5,0%
relação de influência	3	5,0%
afeta o comprometimento	3	5,0%
motivação	3	5,0%
importante	2	3,3%
gera respeito	2	3,3%
Total	60	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

O senhor poderia descrever que situações justificaram a necessidade do exercício da liderança?

Com o objetivo de investigar a relevância da liderança no contexto pesquisado foi incluído no instrumento de coleta de dados item que pudesse justificar o exercício da liderança. As justificativas mais representativas, totalizando 39% da amostra, destacam a necessidade da liderança tanto para o enfrentamento de situações adversas bem como para o cumprimento da missão. Como terceira justificativa mais citada verificou-se a necessidade de se considerar o subordinado nas relações de trabalho. Foram também apresentadas como

justificativas para o exercício da liderança: as situações de necessidade, no patrulhamento, em função da natureza do trabalho, por razões operacionais, para o fortalecimento das relações, para o diálogo, para o envolvimento de pessoas. Como observação única pode-se verificar que a liderança pode figura como instrumento de controle social. Os dados constam da Tabela 32.

Tabela 32 – Razões que justificam o exercício da liderança

	Qt.	% cit.
em situações adversas	17	19,5%
cumprimento da missão	17	19,5%
consideração com o subordinado	12	13,8%
situação de necessidade	10	11,5%
no patrulhamento	8	9,2%
natureza do trabalho	7	8,0%
razões operacionais	5	5,7%
fortalecer as relações	4	4,6%
diálogo	3	3,4%
envolver as pessoas	3	3,4%
controle social	1	1,1%
Total	87	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

Que relação o senhor observou entre "liderança" e o "comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho"?

Para a análise dos dados coletados em resposta ao item que buscou investigar eventuais relações entre a liderança e o comprometimento, considerou-se oportuno transcrever abaixo as respostas mais expressivas as quais indicam eventuais relações entre a liderança e o comprometimento:

Uma boa liderança conduz a um comprometimento, pois os integrantes da equipe não querem deixar que a equipe seja exposta em nenhum tipo de situação indesejada. Que possa rotular a equipe.

Quanto se reconhece que seu chefe é um líder, você se compromete com os objetivos que o líder convenceu o grupo a conquistar. Logo todos trabalham de maneira conjunta para alcançar aquele objetivo.

Quanto maior a liderança, maior é o envolvimento da equipe de trabalho.

Sem uma efetiva liderança as equipes de trabalho podem não se comprometer como deveriam.

Observei a relação de consideração e respeito, até nos momentos da ausência física do líder.

A liderança estimula o comprometimento individual.

A liderança é que manteve os integrantes de equipes de trabalho comprometidos com a missão.
A liderança emanada pelo Comando do Batalhão gerou um comprometimento elevado por parte da tropa.
Quando o Chefe exerce liderança a equipe será mais comprometida.
Liderança, exemplo e comprometimento sempre andam juntos.
A liderança motiva os subordinados o que traz comprometimento.
Uma boa liderança traz o comprometimento dos integrantes
A liderança conduz ao comprometimento

Como pode se observar nas respostas acima, infere-se que a liderança exerce uma influência positiva sobre comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho na amostra pesquisada. Destacaram-se como aspectos relevantes nas relações entre a liderança e o comprometimento: o compartilhamento de objetivos, o envolvimento dos integrantes da equipe, o respeito e a consideração do líder para com os subordinados.

Complementando o apresentado acima, visando a dar-lhes maior consistência no que tange ao comprometimento humano no trabalho em equipe, a postura que a fenomenologia espera nessa gestão poderia ser descrita como não necessitando de grandes feitos, mas com o “dever ser ético”[...], “um permanente cuidado em direção a uma consciência desse dever ser cotidiano diante do outro, em todas as suas dimensões: o colega, o subordinado, o chefe, a organização, o mundo no sentido de **ser em comum**” (FRAGA, 2009, p.168).

Qual a relação que o senhor observou entre “trabalho de equipe” e o “comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho”?

Para a análise dos dados coletados em resposta ao item que buscou investigar eventuais relações entre o trabalho em equipe e o comprometimento, considerou-se oportuno transcrever abaixo as respostas mais expressivas que indicam possíveis relações entre o trabalho em equipe e o comprometimento:

O que pude observar é que o comprometimento de cada integrante do batalhão com a missão é o fator primordial para a MINUSTAH.
O trabalho era dever de todos, equipe, o comprometimento e o espírito de equipe, também foi desenvolvido por todos.
Se não houver uma cumplicidade e comprometimento de todos os integrantes de um grupo, o trabalho da equipe não sai a contento e os objetivos não serão cumpridos.
Quando maior o comprometimento individual mais efetivo o trabalho em equipe.
Grande relação, pois sem comprometimento não há trabalho em equipe.
O comprometimento de cada integrante ajudava no desenvolvimento do trabalho em equipe.

Particularmente o EM (“*Estado-Maior*”, *observação nossa*), soube trabalhar em equipe focado nos objetivos do Comando do Batalhão. Integrantes que são comprometidos desenvolvem um bom trabalho em equipe, pois sabem que só irão alcançar êxito quando a equipe funciona bem. O trabalho em equipe é desenvolvido sempre com comprometimento. Sem o devido comprometimento, o trabalho em equipe torna-se difícil. Quando se trabalha em equipe, a maioria se compromete em bem cumprir a missão. Membros comprometidos em níveis parecidos vão trabalhar melhor em uma equipe. A pessoa comprometida está sempre disposta a trabalhar em equipe e ao mesmo tempo que o trabalho em equipe ajuda a desenvolver o comprometimento individual.

Como pode se observar nas respostas acima, infere-se que o comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho exerce influência positiva sobre o trabalho de equipe na amostra pesquisada. Destacaram-se como aspectos relevantes nas relações entre o comprometimento e o trabalho de equipe: a busca e o alcance de objetivos comuns, a melhora da motivação para o trabalho, o bom funcionamento da equipe e a eficácia do trabalho.

Neste ponto, uma releitura dessas manifestações aponta para a questão dos valores que, segundo a fenomenologia, só existem na prática. Para Featherstone “Os valores só existem efetivamente se forem usados de maneira prática e forem mobilizados por vários grupos de pessoas” (1997, p. 108) e diante do contexto em que trabalho, conforme se encontra nesta pesquisa como prática e assumindo uma postura de liderança faz aparecer a presença da solidariedade somada ao dever.

Que contribuições o senhor acredita que o trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização do Haiti traz para o Brasil?

Considerou-se relevante investigar as contribuições que o trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização do Haiti trouxe para o Brasil. Na visão dos respondentes, destacaram-se o reconhecimento internacional, o poder dissuasório do país, a interação com outros países, a projeção do país no nível internacional, as ações sociais realizadas, a possibilidade de cooperação internacional e a interação cultural.

Tabela 33 – Contribuições da MINUSTAH para o Brasil

	Qt.	% cit.
reconhecimento internacional	20	23,8%
poder dissuasório do país	15	17,9%
interação com outros países	15	17,9%
projeção do país	14	16,7%
ação social	10	11,9%
colaboração internacional	7	8,3%
interação cultural	3	3,6%
Total	84	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

Que contribuições o senhor acredita que o trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização no Haiti traz para o Exército Brasileiro?

Segundo observações coletadas junto aos participantes da pesquisa, as principais contribuições do trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização do Haiti para a própria organização podem ser observadas na tabela 34.

A resposta que mais se destacou foi a experiência profissional adquirida pelo Exército. A segunda resposta que mais se destacou foi a oportunidade de o Exército ser empregado em uma missão real. Em terceiro lugar destacaram-se as referências ao preparo da tropa. As demais respostas indicaram que o Exército Brasileiro obteve contribuições nas seguintes áreas: no intercâmbio internacional, na profissionalização de seus efetivos, no reconhecimento de seu trabalho, no emprego de materiais, na valorização, no conhecimento, no emprego de técnicas, em atividades de ação humanitária, com ensinamentos colhidos, na área da logística, no fato de representar o Brasil e na área tática.

Tabela 34 – Contribuições da MINUSTAH para o Exército Brasileiro

	Qt.	% cit.
experiência adquirida	27	26,2%
emprego em missão real	20	19,4%
preparo da tropa	15	14,6%
profissionalização	6	5,8%
intercâmbio internacional	6	5,8%
reconhecimento	5	4,9%
valorização	4	3,9%
emprego de materiais	4	3,9%
técnicas	3	2,9%
conhecimento	3	2,9%
representar o Brasil	2	1,9%
táticas	2	1,9%
logística	2	1,9%
emprego em ação humanitária	2	1,9%
ensinamentos colhidos	2	1,9%
Total	103	100,0%

Fonte: O Autor (2016)

3.4.5 *Discussão*

Este estudo teve como objetivo avaliar a liderança, o trabalho em equipe, o comprometimento organizacional, procurando destacar as diferentes crenças entre os militares que ocupavam posições seja de líderes ou de liderados durante o período em que estavam atuando na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

Além disso, procurou-se verificar no contexto da amostra pesquisada, eventuais contribuições do trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização no Haiti tanto para a própria organização quanto para o Brasil.

No que se refere ao significado da liderança, este conceito foi observado no contexto pesquisado como um processo de influência social que envolve o comando e a coordenação de pessoas, tendo como valores relevantes o exemplo, o respeito e a confiança nas relações sociais envolvidas. O trabalho em equipe e a capacidade profissional foram características constantes das observações coletadas junto ao grupo pesquisado. Foram observados três

níveis de liderança: o do Comando do Batalhão, o do Estado-Maior e o nível das Subunidades operacionais.

No nível Comando e Estado-Maior houve uma ênfase no exemplo, na capacidade profissional e no trabalho em equipe, sendo essas características mais relacionadas ao nível gerencial da organização. No nível das subunidades, verificou-se uma maior atenção para a coordenação de pessoas, o cumprimento da missão e aspectos afetivos de relacionamento tais como a motivação, a confiança, o respeito, além do comando como característica militar.

Conclui-se que tanto o relacionamento interpessoal quanto o trabalho em equipe se manifestaram nas respostas emitidas pelos participantes da pesquisa, o que denotou a relevância social dessas variáveis no contexto pesquisado.

O que uma breve, porém oportuna investida fenomenológica pode apreender neste momento do estudo, visando a clarificar de seus achados, reporta-se ao mundo o qual “é sempre compartilhado com os outros. O mundo da presença é mundo compartilhado”, pois “o ser-em é ser com os outros. O ser em si intramundano desses outros, é co-presença” (HEIDEGGER, 2006, p. 175). Novamente a agregação traz valores ao trabalho empreendido.

Sobre as características peculiares da liderança em função de o militar estar servindo em uma missão militar internacional sob a égide das Organizações das Nações Unidas, segundo os participantes da pesquisa pôde-se destacar como características da liderança na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti: a necessidade da liderança, o fato da liderança contribuir para o enfrentamento de contingências e a consideração para com os subordinados, especialmente requerida em razão do estado de confinamento, da distância de familiares e particularidades da missão. Neste sentido, pode-se considerar que não existe um tipo especial de liderança para o contexto do Haiti, mas que em razão de diversas contingências verifica-se que a liderança exercida no contexto pesquisado deve levar em consideração aspectos operacionais, psicológicos e culturais que tornam a missão de paz peculiar.

Considerando o quesito que procurou investigar se a qualidade de relacionamento entre o Chefe e o subordinado contribui para a realização de um trabalho eficaz, segundo a análise léxica empreendida, a qualidade de relacionamento entre os chefes e os subordinados implica tanto para a eficácia no trabalho quanto para o próprio trabalho. Verifica-se um perfil diferenciado de respostas entre líderes e liderados, o que poderá melhor explorado quantitativamente no quinto estudo da tese no qual buscar-se-á verificar se existe uma diferença significativa entre a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados. Entretanto,

com base na presente coleta de dados destaca-se o fato de os líderes indicarem uma maior preocupação com o cumprimento da missão e o trabalho enquanto os liderados indicarem uma maior preocupação com o relacionamento e aspectos ligados ao trabalho.

Ao se investigar o significado do trabalho em equipe, pôde-se depreender, no contexto pesquisado, que o trabalho em equipe envolve o sentimento de coesão grupal e a colaboração em proveito do cumprimento da missão e da realização de tarefas. Os objetivos comuns, o compartilhar e o comprometer-se podem indicar eventual relacionamento entre o comprometimento e o trabalho em equipe. Essa relação pode ser corroborada pela análise da tabela 22, na qual o comprometimento figura como uma das características favorecedoras do trabalho em equipe.

Uma avaliação mais atenciosa do índice de respostas emitidas sobre o quesito que procurou verificar se existiam qualidades pessoais que favoreceram o trabalho em equipe indica que a posição de influência exercida possui características diferentes ao se comparar líderes e liderados. Por exemplo, verifica-se que no caso do respeito e da paciência há uma maior incidência no nível dos liderados enquanto no caso da responsabilidade há uma maior incidência no nível dos líderes.

Ao se analisar as respostas eliciadas em resposta às vantagens no concurso de um bom relacionamento interpessoal para o trabalho em equipe, a tabela 23 apresenta as vantagens do concurso de um bom relacionamento para o trabalho em equipe. Verifica-se que as vantagens podem se referir a aspectos ligados ao trabalho e ao cumprimento da missão, entretanto verifica-se uma maior incidência de menções a aspectos afetivos tais como o respeito, a amizade, o espírito de grupo, a camaradagem, o comprometimento, a confiança, o respeito às diferenças e a lealdade.

No que se refere a critérios ligados ao trabalho em equipe, pode-se constatar elevado grau percentual de concordância na amostra pesquisada, seja em função do: 1) complementaridade das tarefas, 2) do compartilhamento de metas; 3) da consideração sobre o grau de complexidade e dinamicidade das relações vividas pelos participantes e 4) identificação dos membros do grupo como parte da equipe.

Sobre a análise de uma pessoa considerada, nos resultados obtidos, pode-se observar a possibilidade de se enquadrar as características apresentadas nos componentes afetivos e normativos de Allen e Meyer (1990b) embora não tenha se observado menções de características ligadas ao componente instrumental ou calculativo. Um aprofundamento sobre

esta questão poderá ser realizado no quinto estudo da tese no qual poder-se-á avaliar eventuais diferenças entre os três componentes apresentados por Allen e Meyer (1990b) em um estudo mais amplo e estatisticamente mais robusto.

Ao se questionar se o cumprimento de normas organizacionais seria considerado um fator que poderia qualificar uma pessoa como "comprometida" com a sua organização, considerando o componente normativo, pode-se observar uma elevada concordância no caso de se poder qualificar uma pessoa como comprometida com base no cumprimento de normas organizacionais. Discussões mais aprofundadas podem supor que uma pessoa comprometida tenha a tendência de cumprir normas organizacionais.

Na análise das respostas apresentadas ao questionamento sobre o fato de se uma pessoa que se mantém ligado à sua organização pelos ganhos materiais que obtém dela poderia ser considerada uma pessoa "comprometida" com a organização, verificou-se que a menor concordância sobre se considerar como comprometida uma pessoa que se mantém ligada à sua organização pelos ganhos materiais indica que na amostra pesquisada houve uma maior aceitação de aspectos ligados ao componente normativo do que o componente calculativo do comprometimento organizacional.

A análise dos dados envolvendo a relação entre liderança e o trabalho em equipe sinaliza que na amostra pesquisada a liderança e o trabalho em equipe possuem relações entre si ao mesmo tempo em que influenciam outras variáveis tais como o comprometimento, a cooperação e a motivação. A presente constatação contribui para a testagem do modelo teórico inicial, bem como na testagem de hipóteses que serão conduzidos no quinto estudo da tese, nas quais serão investigadas as relações entre a liderança, a qualidade de trocas entre integrantes de equipes de trabalho e o comprometimento organizacional. Entretanto, cabe ressaltar, por oportuno, que é considerado suficiente no presente estudo ratificar a relevância tanto da liderança quanto da qualidade das trocas sociais entre líderes e liderados para o trabalho em equipe.

Ao se analisar as respostas que trataram das situações que justificariam a necessidade do exercício da liderança, as respostas obtidas indicam que a liderança desempenhou papel socialmente relevante nas atividades do BRABAT 2. Dentre as justificativas apresentadas, a necessidade da liderança se justificou em função de situações adversas experimentadas, de patrulhamentos realizados e das atividades e operações realizadas. No campo das relações sociais verificou-se como relevante a consideração para com os subordinados, o

fortalecimento dos relacionamentos, o diálogo e o envolvimento das pessoas no trabalho. Embora que de forma isolada, a observação realizada por um participante destacou o papel de controle social exercido pela liderança no contexto pesquisado.

Nessa etapa em que há retorno à questão do diálogo, parece oportuno alertar:

[...] “organizações se mostram cada vez mais complexas, dinâmicas desafiadoras e, nessa era tecnológica, mais aproximada pela parafernália tecnológica das comunicações, porém, sob o risco de entendimento carente de compreensão e de relacionamento social e profissional, carentes de ética” (FRAGA, 2009, p.60).

Ao se investigar a relação entre liderança e o comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho, pode-se depreender dos dados coletados um estreito relacionamento entre a liderança e o comprometimento organizacional. Novamente, nas respostas obtidas no presente estudo, verificou-se uma maior incidência nos componentes afetivos e normativos propostos por Allen e Meyer (1990b) do que de componentes calculativo. Esta relação será testada estatisticamente no quinto estudo da tese momento em que serão quantificadas as relações entre a liderança e o comprometimento, seja sob a perspectiva de líderes ou de liderados.

Segundo os participantes da pesquisa, a qualidade de trocas sociais entre integrantes de grupos de trabalho pode ser influenciada pela liderança exercida no grupo pesquisado. De forma semelhante, da análise realizada com os dados coletados, pode-se suscitar o levantamento de questionamentos no que se refere à eventuais relações entre o trabalho em equipe e o comprometimento, dentre os quais destacamos: 1) pessoas comprometidas contribuem para o trabalho em equipe? e 2) a qualidade de trocas sociais entre os integrantes de uma equipe de trabalho afeta o comprometimento individual? No presente estudo há indicadores que ambos os questionamentos são positivamente corroborados.

Nesta etapa da manifestação, cabe um reforço a um princípio da fenomenologia que diz: **ser é estar situado**, reportando-se ao grande grupo de sujeitos desta pesquisa. Visando a iluminar essa questão, diante das vivências manifestas neste estudo, cabe deixar claro o que preocupa Heidegger (2006, p.174): “em que sentido se fala dos outros” “Os outros não significam todo o resto além de mim do qual eu me isolaria.” Mas “são aqueles dos quais [...] não se consegue propriamente diferenciar, são aqueles entre os quais também se está”. Essa questão é muito importante, pois o filósofo alemão insiste no conceito de **com**, além do **também**, para alertar sobre o significado da igualdade no **ser**, enquanto **ser no mundo**, essa

expressão tão cara à fenomenologia que reporta à **presença** bem como à possibilidade do **em comum**. Essa é, pois uma sugestão de pausa para a reflexão, quando se tem em vista a **liderança**, em especial, em uma **Missão de Paz**.

As contribuições apontadas na coleta de dados realizada evidenciam o nível de percepções dos participantes da pesquisa e, embora não relacionadas às variáveis de interesse do presente estudo, podem indicar como os militares envolvidos em uma missão de paz percebem a contribuição de seu trabalho para seu próprio país. Sob a perspectiva da história Oral, percebe-se que o registro dessas contribuições suscitarão outras pesquisas no campo das ciências sociais. No caso do BRABAT 2 ressalta-se o fato de se constituir um estudo de caso único o qual não poderá mais ser reproduzido em razão da pesquisa realizada ter sido conduzida com o último contingente daquela organização militar. Há a previsão em se encerrar a MINUSTAH e convêm em termos de oportunidade que fossem viabilizadas oportunidades de se realizarem pesquisas que venham a registrar atividades e conduzidas pesquisas que possam deixar um legado científico sobre muitas atividades que foram conduzidas tanto pelo Comando da MIUSTAH quanto pelo BRABAT 1 o qual prosseguiu as atividades do campo militar após o encerramento das atividades do BRABAT 2.

No que se refere às contribuições observadas para o Exército Brasileiro, por sua vez, verifica-se de forma mais específica que as variáveis de estudo da presente tese, quais sejam a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento, possuem estreita relação com as contribuições relacionadas ao preparo e emprego da tropa, à profissionalização e aos ensinamentos colhidos na Missão de Paz para Estabilização do Haiti.

3.4.6 Conclusões Parciais

A metodologia escolhida para esta pesquisa apresenta algumas dificuldades e limitações em relação à coleta e ao tratamento dos dados.

A adoção de uma metodologia qualitativa associada a aspectos de análise quantitativos conferiu um maior grau de objetividade ao tratamento dos dados ao mesmo tempo que confirmou as questões de estudo levantadas por ocasião da pesquisa bibliográfica. Neste sentido, a abordagem quali-quantitativa, adotada no presente estudo, contemplou uma visão

integradora na qual se buscou empregar a abordagem quantitativa em proveito da qualitativa, além de minimizar as desvantagens e maximizar as vantagens de ambas as abordagens.

Uma limitação verificada, quando das respostas aos questionários submetidos para preenchimento pela internet, foi o fato do próprio militar se autotransclassificar como líder ou liderado. Tal procedimento pode levar ao entendimento de que a liderança se confunde com o exercício de um cargo de chefia e excluir subordinados que eventualmente estejam exercendo a liderança em sua equipe de trabalho. Entretanto, o critério de autotransclassificação com líder ou liderado, foi um critério que permitiu que a liderança, o comprometimento organizacional e a qualidade de relacionamento líder-liderado e membro-equipe fossem analisados sob a perspectiva tanto de líderes quanto de liderados.

No que se refere às limitações à aplicação dos questionários, Vergara (2012a) assevera que algumas limitações podem ser observadas neste método de coleta de dados no campo, tais como: a possibilidade de ocorrer uma baixa devolução do questionário respondido, uma devolução com poucos itens respondidos, a falta de confiabilidade das respostas, a impossibilidade do pesquisador esclarecer alguma dúvida do respondente caso este não compreenda alguma questão. No caso específico da amostra que participou do presente estudo, convém destacar que houve uma participação de parcela representativa de integrantes do BRABAT 2 que se encontravam na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti. A grande maioria dos itens foi respondida de forma efetiva, a participação foi voluntária e pela internet e o pesquisador não recebeu e-mails para retirar eventuais dúvidas sobre quaisquer itens constantes da pesquisa realizada.

Embora a presente amostra não permita a generalização, as análises e discussões realizadas indicam que o presente estudo pode subsidiar estudos posteriores que permitam investigar a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados e seus efeitos sobre o comprometimento organizacional. Considera-se que a realização de pesquisas empregando o método de grupos focais possa contribuir para a melhor compreensão dos diferentes perfis de comportamento entre militares que ocupam posições de líderes e de liderados.

O emprego do Software Sphinx foi considerado bastante útil na fase de elaboração do instrumento, na coleta dos dados pela internet, no armazenamento do banco de dados, no tratamento e análise dos resultados, bem como na geração das análises de correspondência decorrentes dos gráficos gerados por meio de algoritmos e análises fatoriais.

No presente estudo, verificou-se o acesso voluntário pela internet de sessenta e um militares do Estado-Maior do BRABAT2.

Diante da consideração do voluntariado no que se refere à contribuição para a realização, não se pode deixar de inferir o desenvolvimento de um espírito de espontânea contribuição, caracterizando o grande grupo, o que traz consigo a possibilidade do espírito do em comum (FRAGA, 2009, p.97) tão caro à postura fenomenológica em seu sentido. Considera-se um elevado índice de respostas, tendo em vista que o Estado-Maior era constituído por cento e quarenta e cinco militares. A participação de apenas militares de um único Batalhão empregado no Haiti não oferece condições de uma generalização, entretanto, pode constituir-se em uma excelente oportunidade de caracterizar um estudo de caso único, posto que este Batalhão fosse extinto, tendo sido o último Batalhão Brasileiro a desenvolver atividades sob a denominação de BRABAT 2. Tal característica também se aplica tanto às entrevistas de longa duração bem como nos grupos focais.

3.5. Estudo 5

A liderança, a qualidade de trocas sociais em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional: um estudo comparativo envolvendo líderes e liderados em diferentes níveis hierárquicos e contextos de atuação profissional.

3.5.1. Introdução

Inicialmente, destacou-se no presente estudo: o método de pesquisa utilizado, especificando os participantes, os instrumentos e procedimentos adotados, a análise de dados, os resultados, a discussão dos resultados e conclusões parciais que indicaram os principais achados de pesquisa, as limitações do método e as contribuições para estudos futuros.

Neste quinto estudo da tese, foram conduzidas diversas análises comparativas envolvendo a liderança, a qualidade de trocas sociais em equipe e o comprometimento

organizacional, as quais puderam contribuir para a compreensão diferenciada desses fenômenos entre militares brasileiros que integraram a Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), aqueles que não tiveram essa oportunidade e cadetes que participaram da pesquisa na qualidade de estudantes universitários da Academia Militar das Agulhas Negras, curso superior militar de formação de oficiais da linha de ensino militar bélico.

A opção por uma abordagem quantitativa demandou o suporte estatístico necessário ao tratamento das percepções de militares sobre a liderança, a qualidade de trocas sociais em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional. Considerou-se que a adoção da abordagem quantitativa conferiu uma maior objetividade e precisão aos resultados apresentados e discutidos nos quatro estudos que precederam ao presente estudo comparativo, complementando-os na medida em que puderam ser realizadas comparações entre líderes e liderados em diferentes níveis hierárquicos e contextos de atuação profissional.

Como análise final do estudo, foi testado o modelo teórico adotado na pesquisa, considerando a posição de líder ou liderado, os níveis hierárquicos dos militares, bem como nas três situações de comparação analisadas no presente estudo. Essa análise final permitiu investigar o impacto que o componente afetivo do comprometimento pode exercer sobre eventual relação entre sobre a liderança e a qualidade de trocas em equipes de trabalho.

3.5.2 Método

3.5.2.1 Participantes

O universo da pesquisa envolveu militares do Exército Brasileiro voluntários na participação da investigação das relações entre a liderança, a qualidade de trocas em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional.

Procurou-se investigar tanto militares em funções de liderança quanto os que não se encontravam desempenhando papéis de liderança em suas equipes de trabalho, havendo sido esta qualificação ser conferida pelo próprio militar quando do preenchimento do instrumento de pesquisa utilizado. Em decorrência, dos 835 participantes da pesquisa, 219 (26,2%) se autodenominaram líderes e 616 (73,8%), se autoavaliaram como liderados.

Participaram da pesquisa 835 sujeitos militares. Dentre os militares que não integraram a MINUSTAH pode-se registrar a participação de 739 participantes, correspondendo à 88,5% da amostra pesquisada. 90 militares integraram a amostra dos militares que integraram a MINUSTAH, o que representou 10,8% da amostra total pesquisada. Apenas seis militares não identificaram o campo destinado a integrar ou não a MINUSTAH, correspondendo a 0,7% da amostra. Entretanto, os dados coletados pelos militares que não preencheram a informação de integrar ou não a MINUSTAH, mas que responderam de forma adequada os demais dados demográficos foram preservados.

A amostra foi composta por militares dos diversos postos e graduações conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 35 – Postos e graduações

Níveis Hierárquicos	Frequência	Percentual
Soldado	59	7,1
Cabo	26	3,1
Sargento	108	12,9
Subtenente	5	0,6
Cadete	398	47,7
Aspirante a Oficial	15	1,8
Segundo-Tenente	14	1,7
Primeiro-Tenente	28	3,4
Capitão	68	8,1
Major	56	6,7
Tenente-Coronel	34	4,1
Coronel	17	2,0
General de Divisão	1	0,1
Não informou	6	0,7
Total	835	100,0

Fonte: O Autor (2016)

Para fins das análises estatísticas, os participantes da pesquisa foram agrupados por quatro níveis hierárquicos. Foi identificada a participação de 85 cabos / soldados, o que correspondeu a 10,2% da amostra pesquisada. 113 Subtenentes e sargentos, correspondendo a 13,5% do total de participantes, participaram da pesquisa. O número de oficiais participantes da pesquisa atingiu a o número de 233, o que correspondeu a 27,9% de participação total dos voluntários da pesquisa. Convém destacar a participação expressiva de cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras na medida em que houve uma participação efetiva de 398 cadetes, o que representou uma percentagem de 47,7% em relação ao número total de participantes. 6 participantes não identificaram seus postos ou graduações, correspondendo a 0,7% da amostra total de participantes.

Tabela 36 – Níveis Hierárquicos

Níveis Hierárquicos	Frequência	Percentual
Cabos e Soldados	85	10,2
Subtenentes e Sargentos	113	13,5
Cadetes	398	47,7
Oficiais	233	27,9
Não informou	6	0,7
Total	835	100,0

Fonte: O Autor (2016)

No presente estudo foi verificado o livre acesso pela internet o qual registrou o total de 1276 participantes, sendo que só puderam ser consideradas como respostas válidas 835 participações.

A pesquisa ficou disponível na rede mundial de computadores (Internet) do mês de dezembro de 2012 a julho de 2014.

3.5.2.2 Instrumentos

A escolha das escalas destinadas a aferir aspectos ligados à liderança fundamentou-se na verificação da aplicabilidade das mesmas em pesquisas científicas constantes da revisão bibliográfica procedida para a presente tese. Os estudos precedentes a este estudo conclusivo indicaram que, além das relações didáticas estabelecidas entre o líder e os liderados, as relações estabelecidas entre integrantes de equipes também merecem ser consideradas no contexto de pesquisas que envolvam o estudo da liderança, especialmente quando se realizam pesquisas em ambientes organizacionais nos quais se compartilha a noção da relevância social do trabalho em equipe e do estabelecimento de trocas sociais de qualidade entre seus integrantes, como foi o caso dos militares que atuaram na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti. Neste sentido, considerou-se relevante metodologicamente avaliar o fenômeno da liderança com base na mensuração de trocas sociais estabelecidas tanto entre o líder e o liderado quanto entre os integrantes de equipes de trabalho. Neste sentido, dois instrumentos de pesquisa foram escolhidos para utilização na presente investigação acerca da liderança em contextos militares: a escalas LMX -7 (SCANDURA;GRAEN, 1984),tanto para supervisores e quanto para subordinados, utilizada para medir a qualidade de trocas líder-membro, e a escala TMX (SEERS; PETTY; CASHMAN, 1995) utilizada para medir a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes.

No que se refere ao estudo do comprometimento organizacional, foi escolhida a escala baseada no modelo tripartite de comportamento organizacional proposto por Allen e Meyer 1990b.

A Tabela 37 resume os instrumentos utilizados no presente estudo constam dos apêndices B, C, D, E, F e G da presente tese.

Tabela 37 – Resumo das Escalas Sociais Utilizadas no Quinto Estudo

Descrição do nome do Instrumento	Características do instrumento	Variável examinada	Fonte de dados
	Fonte de dados		
LMX-7 Escala para supervisores (LMX) (Scandura e Graen, 1984)	7 itens, desenhado para supervisores em uma escala de 5-pontos	Leader-member exchange	Superiores avaliam seu relacionamento com seus Subordinados (autoaplicado)
LMX-7 Escala para subordinados (LMX) (Scandura e Graen, 1984)	7 itens, desenhado para subordinados em uma escala de 5-pontos.	Leader-member exchange	Subordinados avaliam seu relacionamento com seus superiores (autoaplicado)
TMX (Seers, Petty e Cashman 1995)	10 questões, desenhado para supervisores e subordinados, em uma escala de 7-pontos	Team-Member exchange	Supervisores e subordinados avaliam suas relações dentro de equipes. (autoaplicado)
OCQ (Allen, Meyer 1990b)	19 itens de Comprometimento, 7-pontos Questionário tipo escala Likert	Comprometimento Organizacional.	Superiores e subordinados (autoaplicado)

Fonte: O Autor (2016)

3.5.2.3 Procedimentos

De acordo com a abordagem quantitativa adotada, foram utilizadas escalas sociais na medida em que essas são construídas:

[...]com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível. Embora se apresentem segundo as mais diversas formas,

consistem basicamente em solicitar ao indivíduo pesquisado que assinale, dentro de uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção acerca do fato pesquisado (GIL, 2012, p.136)

As escalas sociais utilizadas, LMX-7 (SCANDURA;GRAEN, 1984) e TMX (SEERS; PETTY; CASHMAN, 1995) foram traduzidas do idioma original (Inglês) para o Português por profissionais habilitados, dentre as quais se destacam a Tenente-Coronel Carla Beatriz Medeiros de Souza Albach, Oficial Intérprete do BRABAT 2, no período de janeiro de 2012 a julho de 2012, a Major Alessandra Maciel Ramundo, ambas Professoras de Língua Inglesa da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Tal medida se fez necessária tendo em vista a aplicação das referidas escalas em um universo que não dominava o idioma Inglês, particularmente nos níveis hierárquicos relacionados aos cabos e soldados. A escala de comprometimento organizacional adotada para o presente estudo de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), validada para o Português, tendo sido utilizada para a mensuração do comprometimento organizacional.

Após a tradução das escalas LMX -7 (SCANDURA;GRAEN, 1984), TMX (SEERS; PETTY; CASHMAN, 1995) e de comportamento organizacional (Allen, Meyer 1990b), as versões finais foram submetidas ao julgamento de pesquisadores com nível de doutorado e de alguns militares de nível sênior com objetivo de verificar se as escalas traduzidas apresentavam eventuais distorções no entendimento dos itens das escalas. Concluída a fase de avaliação dos instrumentos de coleta de dados quantitativos, materializados nas escalas sociais adequadas aos objetivos do presente estudo, os instrumentos de pesquisa foram disponibilizados pela rede mundial de computadores e hospedadas na Plataforma Unipark-EFS, cuja pesquisa foi denominada “Liderança Militar”. A coleta de dados realizada permitiu que fossem realizadas comparações de médias entre líderes e liderados que tenham integrado a MINUSTAH, que não tenham tido essa oportunidade e tenham integrado uma amostra de cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras. Além da realização de comparações de médias, os dados coletados permitiram que fosse testado o modelo teórico adotado e verificadas eventuais relações entre as qualidades de trocas líder-liderado, as qualidades de trocas membro-membro de equipes de trabalho e o comprometimento organizacional.

A coleta de dados realizada com as escalas sociais utilizadas no presente estudo desenvolveu-se do mês de dezembro de 2012 até o dia 10 de julho de 2014. Segundo Gil (2012, p.137), a utilização de escalas sociais se justifica pela “possibilidade do estudo de opiniões e atitudes de forma precisa e mensurável”. Neste sentido, a escolha por escalas

sociais no presente estudo buscou alcançar o máximo de objetividade no levantamento junto à população-alvo pesquisada, dentro de uma abordagem positivista segundo a qual os conceitos e relações de causalidade possuem sua relevância e podem ser testados mediante o emprego do teste de hipóteses.

Os participantes foram convidados a participar de forma voluntária, tendo tal consentimento assinalado no formulário disponibilizado pela internet após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes da participação. Os participantes não foram identificados no estudo, mantendo o sigilo de sua participação. Os instrumentos foram aplicados individualmente e o tempo de resposta dependeu de cada participante. A aplicação se deu sempre de forma individual, de acordo com a disponibilidade do militar em preencher as escalas. Os dados foram coletados com o consentimento do militar.

3.5.3 Análise de Dados e discussão dos resultados

Na condução do presente estudo, procurou-se quantificar a qualidade de trocas sociais entre líder-membro, a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes e o comprometimento organizacional considerando três principais aspectos de comparação: o primeiro, no qual se procurou comparar o posicionamento adotado por militares de acordo o papel ocupado, seja como líder ou como liderado, enquanto no segundo procurou-se verificar o posicionamento do militar em função do nível hierárquico ocupado e no terceiro, no qual buscou-se comparar militares que atuaram na MINUSTAH, aqueles que não atuaram na MINUSTAH e militares que atuam no ambiente acadêmico de formação da oficialidade do Exército Brasileiro.

3.5.4 Hipóteses

No presente estudo, adotando uma abordagem quantitativa, serão testadas hipóteses definidas a partir das teorias de interesse abordadas no referencial teórico, dos estudos

exploratórios realizados (Estudos 1, 2, 3 e 4) e considerando as posições ocupadas pelos militares, seja como líder ou liderado, os níveis hierárquicos ocupados pelos participantes, bem como o fato de o participante ter integrado ou não a Missão de Paz para a Estabilização do Haiti.

A primeira área de investigação do presente estudo envolveu o estudo da qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados, mensurado por meio da Escala de Trocas Líder-Membro *Leader-Member Exchange* – LMX, (SCANDURA;GRAEN, 1984) e motivou a testagem de quatro hipóteses, a seguir enunciadas:

H1: Em função das condições sob as quais os militares atuam, espera-se que qualidade de trocas sociais líder-membro, mensurada pela escala LMX-Líder, seja superior entre os líderes que atuaram na MINUSTAH do que entre os participantes em (papel/posição) de liderança que não atuaram na MINUSTAH.

H2: Em função das condições sob as quais os militares atuam, espera-se que qualidade de trocas sociais líder-membro, mensurada pela escala LMX-Liderado, seja superior entre os liderados que atuaram na MINUSTAH do que entre os participantes em (papel/posição) de liderados que não atuaram na MINUSTAH.

H3: considerando que se supõe esperada a equivalência entre a percepção dos líderes e dos liderados acerca da qualidade de trocas sociais estabelecidas entre si, mensurada pela escala LMX, não há diferença entre a qualidade de trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados, independente de se ter integrado ou não a MINUSTAH.

H4: Em função das condições sob as quais os militares atuam, espera-se que integrar a MINUSTAH sugere que haverá diferença na qualidade de trocas sociais líder-liderado.

A segunda área de investigação do presente estudo envolveu o estudo da qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes - *Team-Member Exchange*, TMX (SEERS; PETTY;CASHMAN, 1995) e motivou a testagem de duas hipóteses, a seguir enunciadas:

H5: Considerando que os líderes necessitam estabelecer um maior nível de feedback para com os liderados em razão de sua influência social, estima-se que a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes que ocupam posição de liderança será superior a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes que ocupam posição de liderados, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH.

H6: Integrar a MINUSTAH sugere que haverá diferença na a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes.

A terceira área de investigação do presente estudo envolveu o estudo sobre comprometimento organizacional, em seus componentes afetivo, normativo e calculativo (ALLEN; MEYER, 1990b) e motivou a testagem de seis hipóteses, a seguir enunciadas:

H7: Considerando a ligação afetiva que os líderes e liderados estabelecem com sua organização, estima-se que não haverá diferenças entre líderes e liderados no que se refere ao componente afetivo do comprometimento organizacional de militares, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH.

H8: Considerando o grau de ligação afetiva que os militares possuem com sua organização e as condições que são submetidos os militares em uma Missão de Paz, estima-se que o fato de integrar a MINUSTAH sugere que haverá diferença no nível do componente afetivo do comprometimento organizacional de militares;

H9: Considerando o grau de exigência a que militares são submetidos em função da disciplina militar e seu reflexo para o cumprimento a normas organizacionais, estima-se que não haverá diferenças no componente normativo do comprometimento de militares seja ocupando posições de líderes ou de liderados, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH;

H10: Considerando o grau de exigência a que militares são submetidos em função da disciplina militar e seu reflexo para o cumprimento a normas organizacionais e as condições sob as quais os militares são submetidos em uma Missão de Paz, estima-se que o fato de integrar a MINUSTAH implicará na diferença no nível do componente normativo do comprometimento organizacional entre os militares que integraram a MINUSTAH e os que não a integraram;

H11: Considerando as recompensas e eventuais perdas que motivem o profissional a se manter ligado à sua organização, estima-se que não haverá diferenças no componente calculativo do comprometimento organizacional de militares líderes comparado com o componente calculativo apresentado por liderados, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH.

H12: Considerando as recompensas e eventuais perdas que motivem o profissional a se manter ligado à sua organização e as condições sob as quais os militares são submetidos em uma Missão de Paz, estima-se que não haverá diferenças no nível do componente calculativo do comprometimento organizacional de militares que integraram a MINUSTAH e os que não a integraram.

H13: há evidências estatísticas de que a qualidade de trocas líder- liderado influencia a qualidade de trocas em integrantes de equipes (membro).

H14: A qualidade de trocas sociais líder-liderado influencia a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) e essa relação é mediada pelo componente afetivo comprometimento organizacional.

H15: A qualidade de trocas sociais líder-liderado influencia a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) e essa relação é moderada pelo componente afetivo comprometimento organizacional.

3.5.5 Procedimentos de análise

Na análise dos resultados, foram realizados testes inferenciais para as variáveis de interesse: o fato de atuar como líder ou liderado, nível hierárquico ocupado e o fato de ter integrado ou não a MINUSTAH. Foram feitas análises de correlação de Pearson para comparações entre variáveis contínuas e análises de variância (ANOVA) para comparações de escores entre diferentes grupos (e.g., o fato de atuar como líder ou liderado, nível hierárquico ocupado, e o fato de ter integrado ou não a MINUSTAH).

A análise da influência da qualidade de trocas líder-liderado sobre a da qualidade de trocas em equipes de trabalho dividido em duas etapas, sendo a primeira ligada à mediação e a segunda ligada à eventual moderação do componente afetivo do comportamento organizacional.

A primeira etapa visou realizar o estudo de mediação na relação entre da qualidade de trocas líder-liderado e da qualidade de trocas em equipes de trabalho. A mediação teve por objetivo verificar o efeito mediador do componente afetivo do comportamento organizacional na relação entre a qualidade de trocas líder-liderado e a qualidade de trocas em equipes de trabalho.

A segunda etapa visou realizar o estudo de moderação entre as variáveis envolvidas. A moderação teve por objetivo verificar o efeito moderador do componente afetivo do comportamento organizacional na relação entre a qualidade de trocas líder-membro e a qualidade de trocas em equipes de trabalho.

No presente estudo, decidiu-se pelo emprego da modelagem de equações estruturais foi adotado com a finalidade de se identificar eventual relação entre a qualidade de trocas líder-membro e a qualidade de trocas em equipes de trabalho. Há diversas justificativas para o uso desta técnica em particular, mas a principal razão é que permite que sejam investigados os papéis mediadores e moderadores das variáveis independentes e intervenientes. A adoção de um modelo de equações estruturais foi realizada para cada uma das hipóteses (H13 e H14). Num primeiro bloco foram incluídas variáveis ligadas à posição de liderança ocupada (se líder ou liderado), se integrou ou não a MINUSTAH e níveis hierárquicos foram incluídas, para que se controlasse o seu efeito; no segundo bloco se incluiu as variáveis relativas aos efeitos diretos (a qualidade de trocas líder-liderado). Finalmente, passos adicionais incluíram módulos interativos para testar possível relação indireta (efeito moderador) por meio da inclusão da variável componente afetivo do comportamento organizacional.

Os dados relativos aos escores dos instrumentos de 441 (quatrocentos e quarenta e um) participantes foram excluídos por não terem respondido forma bastante discrepantes as escalas sugeridas para a pesquisa (i.e., *outliers*). Após a exclusão desses participantes, os dados atenderam aos pressupostos de normalidade necessários para a condução das análises.

Para estimar o grau de consistência interna entre os itens da escala *Leader Member-Exchange* (líderes), conduzimos um teste de confiabilidade usando o alpha de Crombach, cujo resultado (0,826) aponta uma boa consistência entre os itens.

Para estimar o grau de consistência interna entre os itens da escala *Leader Member-Exchange* (liderados), conduziu-se o teste de confiabilidade usando o alpha de Crombach, cujo resultado (0,843) aponta uma boa consistência entre os itens.

Para estimar o grau de consistência interna entre os itens da escala *Team Member-Exchange*, conduzimos um teste de confiabilidade usando o alpha de Crombach, cujo resultado (0,886) aponta uma boa consistência entre os itens.

Para estimar o grau de consistência interna entre os itens do componente afetivo da escala de Comprometimento Organizacional, conduzimos um teste de confiabilidade usando o alpha de Crombach, cujo resultado (0,726) aponta uma boa consistência entre os itens.

Para estimar o grau de consistência interna entre os itens do componente normativo da escala de Comprometimento Organizacional, conduzimos um teste de confiabilidade usando o alpha de Crombach, cujo resultado (0,725) aponta uma boa consistência entre os itens.

Para estimar o grau de consistência interna entre os itens do componente calculativo da escala de Comprometimento Organizacional, conduzimos um teste de confiabilidade usando o alpha de Crombach, cujo resultado (0,758) aponta uma boa consistência entre os itens.

Cabe destacar que as premissas de multicolinearidade, homoscedasticidade, normalidade, linearidade foram respeitadas. Além disso, avaliou-se preliminarmente, de forma descritiva o conjunto de dados. Como suporte à análise dos dados, empregou-se o software SPSS v. 18.

São reportados os valores-p dos testes estatísticos realizados e os tamanhos de efeito adequados a cada teste.

A Tabela 38 apresenta os valores das correlações de Pearson entre a qualidade de trocas sociais entre líder-membro, a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes, o comprometimento organizacional e seus componentes afetivo, calculativo e normativo, postos e níveis hierárquicos. Estão destacadas nas tabelas as correlações significativas entre essas variáveis que apresentaram tamanhos de efeito moderados (i.e., $r > 0,30$), descritas em detalhes a seguir.

Tabela 38 – Correlações totais entre a qualidade de trocas sociais entre líder-membro, a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes, o comprometimento organizacional e seus componentes afetivo, calculativo e normativo, postos e níveis hierárquicos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Leader Member-Exchange (líderes)	1	.	,694**	,538**	-,041	,286**	,366	,398**	,318**
2. Leader Member-Exchange (liderados)	.	1	,353**	,342**	,063	,313**	,318**	,015	,008
3. Team Member-Exchange			1	,363**	,028	,293**	,308**	,179**	,113**
4. Componente Afetivo do Comp.				1	-,040	,417**	,615**	,259**	,190**
5. Componente Calculativo do Comp.					1	,432**	,681**	,123**	,081*
6. Componente Normativo do Comp.						1	,850**	,088**	,098**
7. Comprometimento Organizacional							1	,094**	,088*
8. Posto								1	,911**
9. Níveis hierárquicos									1

Nota. As células em negrito e com destaque sombreado se referem às correlações entre variáveis de interesse do estudo que atingiram significância estatística e tamanho de efeito maior que 0,30. * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,001$

Fonte: O Autor (2016)

Quanto às relações entre as variáveis de estudo, foi observado que a qualidade de trocas líder-membro, medida na escala *Leader Member-Exchange* (líderes), apresentou correlações positivas moderadas com a qualidade de trocas entre integrantes de equipes, medido na escala *Team Member-Exchange* (TMX), com o componente afetivo do comprometimento organizacional, Posto e Níveis hierárquicos. A qualidade de trocas líder-membro, medido pela escala *Leader Member-Exchange* (liderados), apresentou correlações positivas moderadas com a qualidade de trocas entre integrantes de equipes, medida na escala *Team Member-Exchange* (TMX), como os componentes afetivo e normativo do comprometimento organizacional e com o comprometimento organizacional como um todo. A qualidade de trocas entre integrantes de equipes, mensurado pela escala *Team Member-Exchange* (TMX), apresentou correlações positivas moderadas a qualidade de trocas líder-membro, medida na escala *Leader Member-Exchange* (líderes), com a qualidade de trocas líder-membro, medido pela escala *Leader Member-Exchange* (liderados) e o Comprometimento Organizacional englobando seus três componentes. O componente afetivo do comprometimento se correlacionou com o componente normativo do comprometimento e o próprio comprometimento organizacional como um todo, embora não tenha se correlacionado com o componente calculativo do comprometimento. O componente normativo do comprometimento se correlacionou moderadamente com a qualidade de trocas líder-membro, com o componente afetivo do comprometimento e o componente calculativo do comprometimento. O comprometimento organizacional, englobando os três componentes do modelo proposto por Allen e Meyer(1990b) apresentou correlação com a qualidade de trocas líder-membro, medido pela escala *Leader Member-Exchange* (liderados), *Team Member-Exchange* e com os componentes afetivo, normativo e calculativo do comprometimento.

A quarta área de investigação do presente estudo envolveu a testagem de um modelo explicativo entre as relações entre a qualidade de trocas líder-membro, a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes e o componente afetivo do comprometimento organizacional. Para a análise dos dados coletados foi utilizada a modelagem de equações estruturais por meio do Software AMOS para testar eventuais efeitos entre as variáveis de interesse, os quais permitiram o adequado tratamento dos dados coletados.

3.5.6 Resultados

Os resultados obtidos foram organizados e serão apresentados, a seguir, em quatro blocos: 1) o primeiro apresenta os resultados correspondentes à análise da qualidade de trocas sociais líder-membro, valendo-se das escalas *Leader Member-Exchange* (tanto para líderes quanto para liderados); 2) o segundo apresenta a análise da qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes, mensurado pela escala *Team Member-Exchange* (TMX); 3) o terceiro apresenta a análise do comprometimento organizacional, englobando os três componentes do modelo proposto por Allen, Meyer 1990b e, finalmente, 4) o quarto bloco de análises apresentará os resultados do emprego de modelagem de equações estruturais para a testagem de um modelo que permita investigar eventual relação entre da qualidade de trocas sociais líder-membro, valendo-se das escalas *Leader Member-Exchange* (tanto para líderes quanto para liderados) e da qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes, mensurado pela escala *Team Member-Exchange* (TMX). Indo além, no teste das Hipóteses H14 e H15, serão investigados eventuais efeitos de mediação e moderação que o componente afetivo do comprometimento organizacional pode ter sobre a relação entre da qualidade de trocas sociais líder-membro, valendo-se das escalas *Leader Member-Exchange* (tanto para líderes quanto para liderados) e da qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes.

As análises conduzidas permitiram que as hipóteses levantadas no presente estudo fossem testadas. Convém destacar, por oportuno, que todas as hipóteses foram definidas com base na literatura científica abordada no referencial teórico e apoiadas nas conclusões parciais apresentadas nos estudos exploratórios anteriormente realizados, no caso os estudos 1, 2, 3 e 4 conduzidos na presente tese, particularmente no que tange às inferências qualitativas realizadas com base nos estudos das categorias levantadas nos estudos qualitativos e relacionadas aos diferentes níveis hierárquicos ocupados pelos participantes dos referidos estudos, as posições ocupadas pelos militares, seja como líder ou liderado, bem como o fato de ter integrado ou não a Missão de Paz para a Estabilização do Haiti, sendo esta última categoria mais bem definida no presente estudo conclusivo. Estima-se que as comparações realizadas no presente estudo possam estimular a reflexão de pesquisadores e gestores em torno da importância que adquire a qualidade de trocas sociais em relações que envolvem a liderança bem como evidenciar o impacto que o componente afetivo do comprometimento

organizacional pode ter nas relações líder-liderado, bem como na qualidade de trocas sociais entres integrantes de equipes de trabalho.

3.5.7 Análise das hipóteses

Realizada a limpeza do banco de dados seguiu-se a análise das hipóteses.

Seguindo uma sequência lógica, optou-se por se adotar como primeira área de investigação do presente estudo a análise das hipóteses envolvendo a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados, medidos pela escala *Leader-Member Exchange* – LMX, Scandura e Graen (1984).

Para testar a hipótese H1, foi conduzida a comparação entre a média apresentada por líderes na qualidade de trocas sociais líder-liderado, mensurada pela escala LMX-Líder, para verificar se a média apresentada pelos líderes que atuaram na MINUSTAH seria superior à média apresentada pelos participantes em (papel/posição) de liderança que não atuaram na MINUSTAH. Verificou-se que a média de 3,76 e *DP* (0,68) apresentada pelos líderes que atuaram na MINUSTAH, no quesito qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados, foi inferior aos dos líderes que não atuaram na MINUSTAH, cuja média foi de 3,88 e *DP* (0,62).

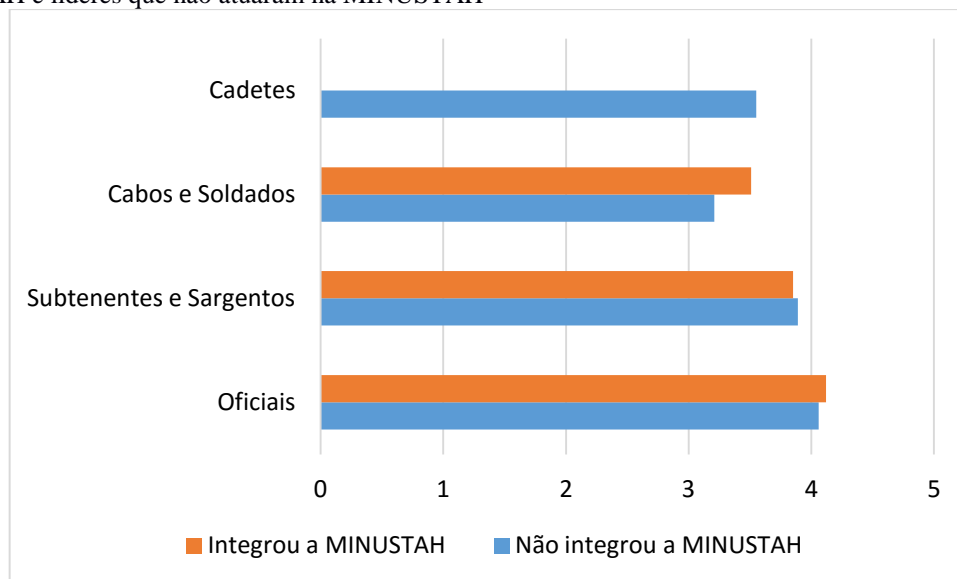
Para testar se as diferenças entre as médias de LMX entre os líderes que atuaram ou não ao Haiti foram estatisticamente significativas conduzimos uma ANOVA simples entre os dois grupos de participantes. O resultado desse teste não permitiu apontar diferenças significativas nas médias dos dois grupos $F_{(1,217)} = ,824, p = ,365$), o que indica que a participação na MINUSTAH não proporcionou diferenças significativas no padrão de trocas líder-subordinado. Portanto, pode-se afirmar que considerando as condições sob as quais os militares atuavam não se pode afirmar que houve uma diferença na visão de militares que ocupavam posições de líderes, no que se refere à qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados, em função de ter atuado ou não na MINUSTAH.

Por se tratar de grupos de militares envolvidos em uma cultura organizacional caracterizada pelos diferentes níveis hierárquicos, optou-se por avaliar se essa ausência de diferença no que se refere à qualidade de trocas líder liderado foi comum a todos os níveis hierárquicos. Considerando a existência de comportamentos diferenciados em função da

hierarquia, foi conduzida uma análise adicional mediante a aplicação de uma ANOVA fatorial, na qual comparamos as médias dos participantes que foram ou não ao Haiti e os níveis de hierarquia militar, considerando quatro dimensões (1= oficiais; 2 = sargentos e subtenentes; 3 = soldados e cabos; 4=cadetes).

As diferenças entre as médias podem ser identificadas na figura 11:

Figura 11 – Comparações de médias das qualidades de trocas líder-membro entre líderes que participaram da MINUSTAH e líderes que não atuaram na MINUSTAH



Fonte: O Autor (2016)

A ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,217)} = 10,032, p < .001$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc* Tukey que indicou diferenças significativas entre oficiais e os cabos e soldados ($p < .001$) e entre sargentos e subtenentes e os cabos e soldados ($p < .05$). Não foram conduzidos, no presente caso, comparações entre essas categorias hierárquicas e os cadetes, uma vez que esses não participaram da Força de Paz no Haiti.

O gráfico permite identificar o padrão de respostas apresentados pelos líderes no que se refere às médias verificadas na qualidade de trocas líder-membro entre líderes que participaram da MINUSTAH e líderes que não atuaram na MINUSTAH nos diferentes níveis hierárquicos. Pode-se inferir que nos grupos de cabos e soldados e oficiais que atuaram no Haiti se verificou uma demanda mais elevada pela realização de trocas sociais entre líderes e liderados do que aqueles que não atuaram no Haiti. Pode-se ainda asseverar que há uma

tendência formal dos oficiais exercerem cargos cuja expectativa social é de se exercer a liderança junto aos subordinados. Considera-se interessante a autoidentificação de líderes por parte da amostra dos cabos e soldados pelo fato de se perceber que a liderança também é exercida pelos níveis hierárquicos mais baixos. Além disso, considera-se relevante constatar que nos níveis dos cabos e soldados foi onde se verificou, com maior intensidade, o aumento da qualidade de trocas líder-liderado nos líderes que atuaram na MINUSTAH.

Dentro dessa análise, verifica-se a relevância social de uma maior qualidade de trocas sociais entre os cabos e soldados que atuam em uma missão de paz. Considerando os dados coletados nos estudos qualitativos da tese quanto à possibilidade de viagens durante a missão de paz, verifica-se que os cabos e soldados têm menos possibilidades financeiras de realizar viagens de arejamento do que os oficiais, subtenentes e sargentos. Neste sentido, parece bastante salutar o aumento da qualidade de trocas sociais nos níveis hierárquicos dos cabos e soldados.

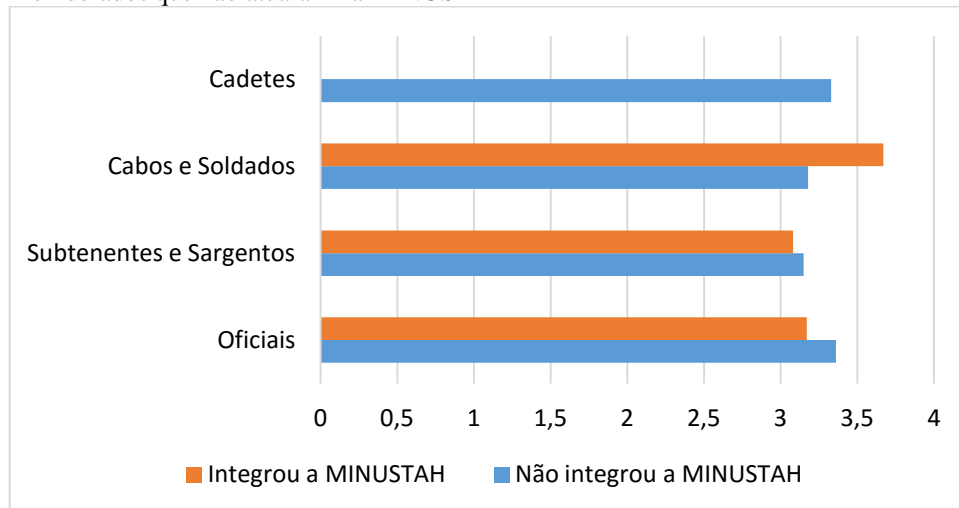
No caso dos subtenentes e sargentos, verificou-se uma redução na média da qualidade de trocas sociais nos líderes que atuavam no Haiti comparativamente com os que não atuaram na MINUSTAH. Tal fato pode indicar que houve uma menor demanda por comportamentos de troca em função das circunstâncias operacionais vividas no HAITI o que pode ter reduzido a manifestação de comportamentos que envolvem trocas sociais mais intensas entre líderes e liderados. Nesta tópica, pode-se também verificar a possibilidade de se investigar socialmente se os subtenentes e sargentos são estimulados, tanto em missões de paz quanto em situações de normalidade no país a exercerem papéis de liderança quanto eliciarem comportamentos que elevem os níveis de trocas sociais entre líderes e liderados. Tal reflexão pode suscitar a elaboração de treinamentos ou o ensino de teorias de liderança que fomentem a condução de trocas sociais de maior qualidade. Neste sentido, pode-se considerar que a Hipótese H1 foi rejeitada. Entretanto, cabe a ressalva de que embora não seja estatisticamente significativa, houve um aumento da LMX-Líder nos níveis hierárquicos dos oficiais e cabos e soldados que integraram a MINUSTAH com uma maior intensidade nos cabos e soldados.

No caso da hipótese H2, as análises conduzidas com os dados coletados permitiram indicar que a média de 3,43 e *DP* (0,88) referentes a qualidade de trocas sociais líder-liderado apresentada pelos liderados que atuaram na MINUSTAH, mensurada pela escala LMX-Liderado, foi superior à média de 3,30 *DP* (0,71) apresentada pelos liderados que não atuaram na MINUSTAH no que tange à qualidade de trocas sociais líder-liderado.

Para testar se as diferenças entre as médias de LMX entre os liderados que foram ou não ao Haiti, foi conduzida uma ANOVA simples que permite afirmar que não houve diferenças significativas nas médias dos dois grupos $F_{(1,612)} = ,803, p = ,223$), o que indica que a participação na MINUSTAH não proporcionou diferenças significativas no padrão de trocas líder-subordinado, considerando o universo dos liderados.

Com o intuito de se realizar uma avaliação mais refinada ao nível das diferenças hierárquicas dos participantes da pesquisa, conduziu-se análise adicional coma a aplicação de uma ANOVA fatorial, com comparações entre as médias dos participantes que foram ou não ao Haiti e os níveis de hierarquia militar, nas dimensões (1= oficiais; 2 = sargentos e subtenentes; 3 = soldados e cabos; 4=cadetes), as quais podem ser observadas na figura 12:

Figura 12 – Comparações de médias das qualidades de trocas líder-membro entre liderados que participaram da MINUSTAH e liderados que não atuaram na MINUSTAH



Fonte: O Autor (2016)

A ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,612)} = 3,088, p < .05$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc* Tukey que indicou diferenças significativas entre soldados e cabos em sargentos e subtenentes ($p < .05$). Não foram conduzidos, no presente caso, comparações entre essas categorias hierárquicas e os cadetes, uma vez que esses não participaram da Força de Paz no Haiti.

Considerando o universo dos militares que se enquadraram como ocupantes da posição de liderados, a análise do gráfico indica que a diferença de trocas sociais mais expressiva ocorreu no tratamento recebido pelos cabos e soldados que serviram no

MINUSTAH e aqueles que não serviram na MINUSTAH. Tal resultado indica que os liderados no nível dos cabos e soldados que atuaram na MINUSTAH estabeleceram trocas sociais com maior intensidade com seus líderes, medidas na escala LMX-Liderados. No caso dos cabos e soldados que não atuaram na MINUSTAH, verifica-se que as trocas sociais são menos intensas com seus líderes.

Destaca-se na análise da Hipótese H2, a intensidade que se verifica na diferença no nível de trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados no caso dos cabos e soldados que atuaram na MINUSTAH e os que não tiveram esta oportunidade. Tal constatação indica uma valorização social dos cabos e soldados que atuaram na MINUSTAH o que pode ser comprovada por meio da análise dos dados coletados no campo.

No caso dos oficiais e dos subtenentes e sargentos esta tendência se inverte na medida em que a média da qualidade de trocas sociais relatada pelos militares ocupantes desses níveis hierárquicos que atuaram na MINUSTAH foi inferior aos liderados desses mesmos níveis que não integraram a MINUSTAH, com o adendo de que não houve diferença significativa em termos de médias de trocas sociais apresentadas entre os oficiais e os subtenentes e sargentos em posição de liderados. Neste sentido, ao se analisar os oficiais e subtenentes e sargentos que ocuparam posição de liderados e que não atuaram na MINUSTAH, verificou-se que estes relataram o estabelecimento de maiores trocas sociais com seus líderes do que os oficiais, subtenentes e sargentos que atuaram na MINUSTAH e se encontravam em posição de liderados. Para que pudesse ser aprofundada discussão sobre as razões que levam a esse comportamento diferenciado no nível dos oficiais, subtenentes e sargentos, em função de integrar ou não a MINUSTAH, seria desejável que pesquisas futuras investigassem entre outros fatores: as diferenças nos tipos de atividades desenvolvidas, o nível de pressão a que os militares são submetidos, o tempo de convívio em ambientes confinados e as oportunidades disponíveis para o estabelecimento de trocas sociais.

De qualquer forma, os dados coletados indicam claramente que houve uma maior demanda de trocas sociais no nível dos cabos e soldados que atuaram em missões de paz dos que em situações de normalidade no país, fato que pode suscitar uma melhor preparação dos líderes de grupos de combate no trato com os subordinados, o que poderia resultar em uma melhoria nos aspectos relacionais da liderança militar.

Neste sentido, pode-se considerar que a Hipótese H2 foi rejeitada. Entretanto, cabe a ressalva de que embora não seja estatisticamente significativa, houve um aumento expressivo

da qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados, medida na escala LMX-Liderado, nos níveis hierárquicos dos cabos e soldados que integraram a MINUSTAH em relação aos que não atuaram na MINUSTAH.

Ao se testar a hipótese H3, a qual sugere que, considerando que se supõe esperada a equivalência entre a percepção dos líderes e dos liderados acerca da qualidade de trocas sociais estabelecidas entre si, mensuradas pela escala LMX, foi verificado se havia diferença entre a qualidade de trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados, independente de se ter integrado ou não a MINUSTAH.

Para testar a hipótese H3 conduzimos uma série de comparações entre as médias na escala LMX, seja para líderes seja para liderados, cujos resultados podem ser observados na tabela 39:

Tabela 39 – Comparações entre as médias entre líderes e liderados na escala LMX/7.

Escala	Participou da Força de Paz no Haiti		Não participou da Força de Paz no Haiti		Total	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
LMX7-Líderes	3,77	0,69	3,88	0,61	3,87	0,63
LMX7-Liderados	3,43	0,73	3,31	0,72	3,32	0,73

Fonte: O Autor (2016)

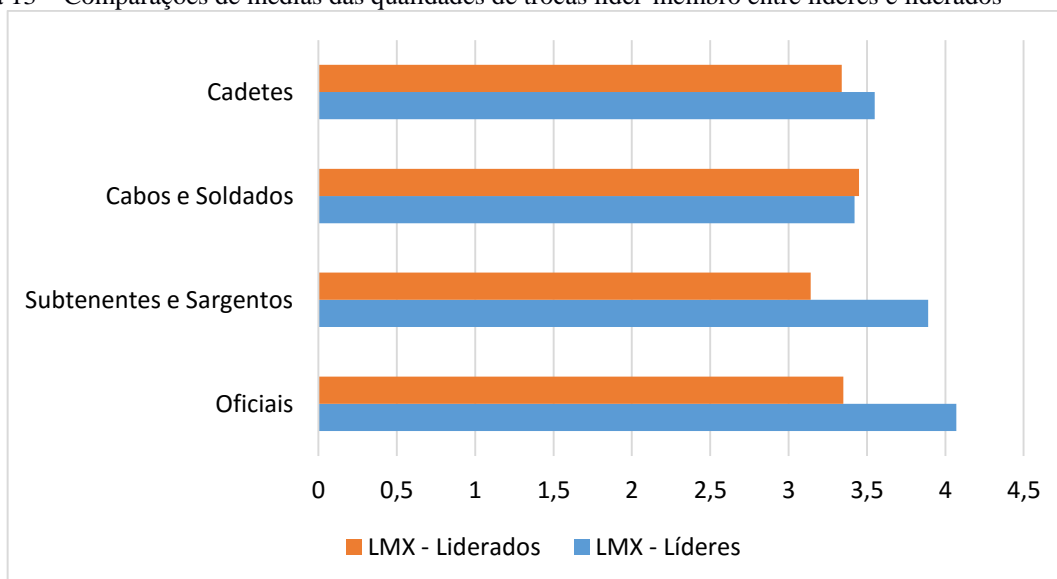
Para testar se as diferenças entre as médias de LMX entre os liderados e os líderes, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH, foram estatisticamente significativas conduzimos uma ANOVA simples entre os dois grupos de participantes. O resultado desse teste permitiu apontar que há diferenças significativas nas médias dos dois grupos $F_{(1,835)} = 95,472, p < .001$, o que indica que o fato de atuar como líder implica na diferença significativa no padrão de trocas líder-subordinado se comparado com os liderados.

Com o objetivo de investigar se essa diferença de resultados se aplicava a todos os níveis hierárquicos, a aplicação de uma ANOVA fatorial, ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,829)} = 6,043, p < .001$). Neste sentido, constatou-se que o fato de pertencer a diferentes níveis hierárquicos afeta a qualidade de trocas estabelecidas entre líderes e

liderados, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH. Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, teste *post hoc* Tukey indicou que houve diferenças significativas entre os oficiais e os subtenentes e sargentos ($p < .001$), entre os oficiais e os cadetes ($p < .001$) e entre os oficiais e os cabos e soldados ($p < .05$).

As diferenças entre as médias podem ser identificadas na figura 13:

Figura 13 – Comparações de médias das qualidades de trocas líder-membro entre líderes e liderados



Fonte: O Autor (2016)

O gráfico permite identificar que, nos líderes dos níveis hierárquicos dos oficiais, dos subtenentes e sargentos e dos cadetes, a qualidade de trocas estabelecidas na relação líder-liderado é superior à percepção que os liderados nesses mesmos níveis hierárquicos relatam.

No caso dos cabos e soldados, a diferença na percepção na qualidade de trocas estabelecidas na relação líder-liderado é reduzida, em termos médios, o que denota que, neste nível hierárquico, a qualidade de trocas sociais estabelecidas apresenta-se bastante equitativa, ou seja, no nível dos cabos e soldados, verifica-se uma aproximação entre a avaliação dispensada tanto por líderes quanto por liderados quanto à qualidade de trocas sociais que se estabelecem seja ocupando o papel de líder seja atuando como liderado.

Pode-se concluir que a hipótese H3 foi rejeitada uma vez que constatou-se a existência de diferença significativa entre a qualidade de trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados, independente de se ter integrado ou não a MINUSTAH. Tal constatação indica que pelo menos, em termos médios, há uma discrepância na percepção da qualidade de trocas

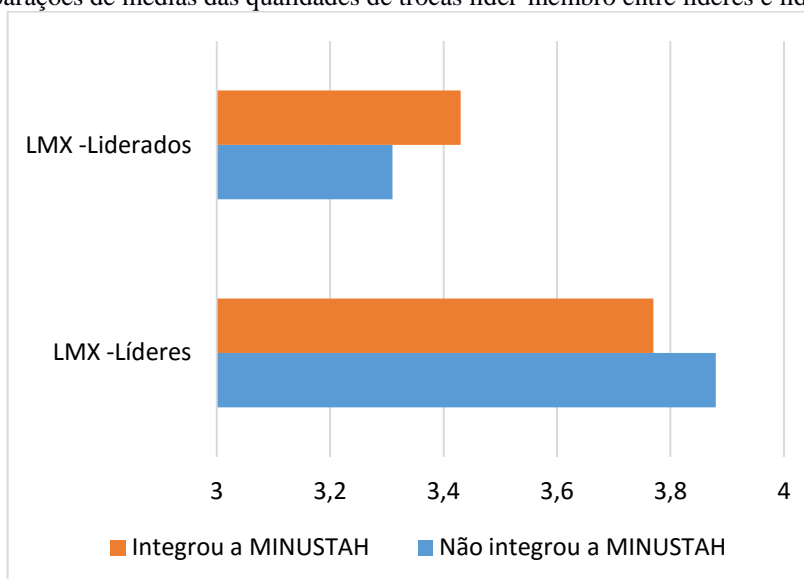
sociais que os líderes supõem estabelecer com seus subordinados comparativamente à percepção da qualidade de trocas sociais que os liderados supõem estabelecer com seus líderes. Exceção a esta assertiva se verifica no nível dos cabos e soldados, no qual houve uma aproximação entre a avaliação dispensada por líderes e liderados no que se refere à qualidade de trocas sociais na relação líder-liderado. Todavia, nos níveis hierárquicos dos oficiais, dos subtenentes e sargentos e dos cadetes, os dados indicam que os líderes parecem avaliar a qualidade de trocas que estabelece na relação líder-liderado de forma superior àquela que os liderados relatam de acordo com os dados coletados. Convém destacar, por oportuno, que a realização de análises comparativas envolvendo amostras de maior envergadura, como é o caso do presente estudo, e não apenas relações didáticas entre líderes e liderados conferem ao presente estudo a possibilidade de se realizar comparações estatísticas em termos médios. Entretanto, tal procedimento pode se configurar uma limitação ao presente estudo por não envolver a pesquisa de relações estabelecidas entre líderes e liderados que estejam diretamente vinculados em relações didáticas e em seu contexto de trabalho.

Para se testar a hipótese H4 e verificar se o fato de ter integrado a MINUSTAH seria razão suficiente para que houvesse diferença na qualidade de trocas sociais líder-liderado, conduziu-se uma série de comparações entre as médias mensuradas pela escala LMX-7.

Para se verificar as diferenças na qualidade de trocas líder-liderado, considerando o fato de integrado ou não a MINUSTAH, foi conduzida uma ANOVA simples entre os dois grupos de participantes. O resultado desse teste permitiu apontar que não há diferenças significativas nas médias dos dois grupos $F_{(1,829)} = ,765, p = 0,382$, o que indicou que o fato de ter integrado ou não a MINUSTAH não proporcionou diferenças significativas no padrão de trocas líder-liderado.

A figura permite identificar que o padrão de respostas entre líderes e liderados considerando o fato de ter integrado ou não a MINUSTAH.

Figura 14 – Comparações de médias das qualidades de trocas líder-membro entre líderes e liderados



Fonte: O Autor (2016)

Fruto da análise dos dados coletados verificou-se que a média de 3,77 DP (0,69) apresentada pelos líderes que atuaram na MINUSTAH foi inferior à média de 3,88 DP (0,61) apresentada pelos líderes que não integraram a MINUSTAH. Por sua vez, verificou-se que média de 3,43 DP (0,73) apresentada pelos liderados que atuaram na MINUSTAH foi superior à média de 3,31 DP (0,72) apresentada pelos liderados que não integraram a MINUSTAH. Esses resultados sugerem que a qualidade de trocas sociais estabelecidas na visão dos líderes que não atuaram na MINUSTAH seria menos intensa do que a estabelecida nas relações líder-liderado dos líderes que atuaram na MINUSTAH. Já no caso dos liderados essa tendência se inverteu, ou seja, a qualidade de trocas sociais estabelecidas na visão dos liderados que atuaram na MINUSTAH seria de maior intensidade do que a estabelecida nas relações líder-liderado dos liderados que não atuaram na MINUSTAH.

Complementarmente, verificou-se que tanto no universo que integrou quanto no universo de quem não integrou a MINUSTAH, a qualidade de trocas sociais apresentadas pelo líder, medidas na escala LMX, foi superior às médias dos liderados. No caso dos integrantes da MINUSTAH, verificou-se que média de 3,77 DP (0,69) apresentada pelo líder que atuaram na MINUSTAH foi superior à média de 3,43 DP (0,73) apresentada pelos liderados que não integraram a MINUSTAH. De maneira análoga, no caso dos militares que não integraram a MINUSTAH, verificou-se que média de 3,88 DP (0,61) apresentada pelo líder foi superior à média de 3,31 DP (0,72) apresentada pelos liderados.

Com base nas análises realizadas, pode-se concluir que a hipótese H4 foi rejeitada uma vez que o simples fato de integrar ou não a MINUSTAH não acarretará diferença na qualidade de trocas sociais nas relações líder-liderado. De maneira objetiva, não se conseguiu provar que o fato de ter integrado uma missão de paz veio a alterar o padrão de trocas sociais nas relações líder-liderado, seja na visão de líderes ou liderados. Desta forma, pode-se inferir o nível de trocas sociais ligadas às relações líder-liderado verificados no contexto da MINUSTAH é semelhante ao de organizações militares no Brasil, fora, portanto, de uma missão de paz.

A segunda área de investigação do presente estudo envolveu o estudo da qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes - *Team-Member Exchange, TMX* (SEERS; PETTY; CASHMAN, 1995) e motivou a testagem de duas hipóteses, a seguir relatadas:

Na análise da hipótese H5, verificou-se que a média de 5,43 DP (0,91), reportada pelos líderes no que se refere às trocas sociais estabelecidas como integrantes de equipes, mensurada pela comparação dos índices obtidos escala TMX, foi superior à que a média de 5,26 DP (0,88), reportada pelos liderados quanto às trocas sociais estabelecidas como integrantes de equipes, independente de ter participado da MINUSTAH.

Para testar se as diferenças entre as médias de trocas sociais estabelecidas como integrantes de equipes, entre líderes e liderados, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH, foi conduzida uma ANOVA que permitiu apontar que há diferença significativa no padrão apresentado pelos líderes no que se refere às trocas sociais entre integrantes de equipes se comparado com os liderados ($F_{(1,835)} = 5,406, p < .05$). O resultado verificado indica que os militares em posição de liderança apresentam uma qualidade de trocas como integrante de equipes de trabalho superior aos dos liderados e neste aspecto pode-se confirmar quantitativamente que a intensidade da influência estabelecida pelo líder na relação líder-liderado pode ser incrementada pela qualidade de trocas que o líder estabelece com seus liderados enquanto integrante de uma equipe de trabalho. Outro aspecto considerado relevante na análise das trocas sociais estabelecidas entre o líder e sua equipe de trabalho é o fato de líderes militares serem demandados a orientar e interagir com os integrantes de equipes de trabalho, sendo o presente achado um reforço a comportamentos que favoreçam trocas sociais tanto em relações didáticas líder-liderado quanto em termos de trocas sociais pelos líderes enquanto integrantes de equipes de trabalho. Neste sentido, parece promissor para o exercício da liderança a promoção de boas relações entre líderes e liderados bem como entre os líderes

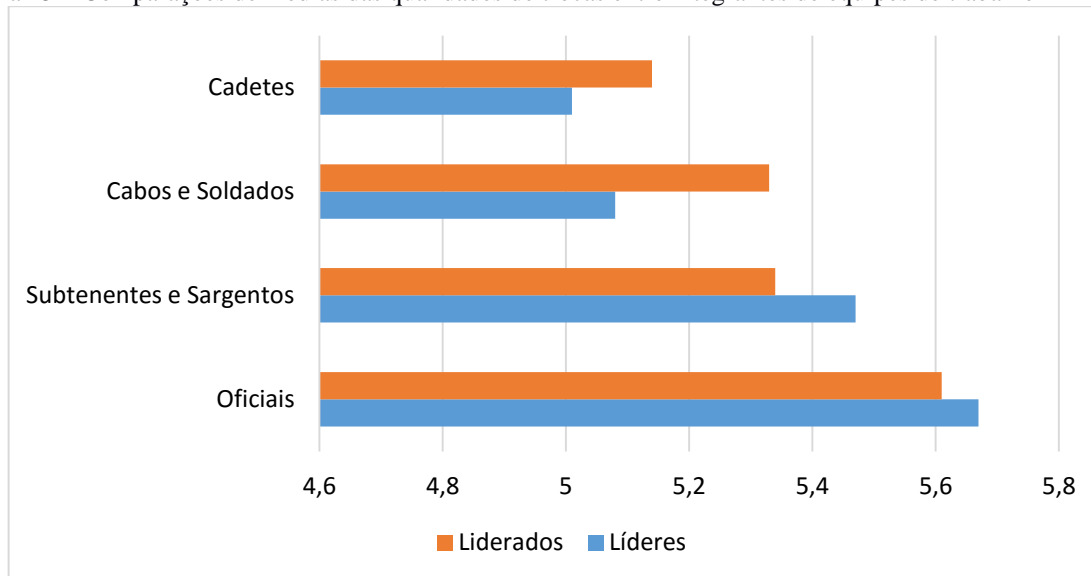
e os integrantes de equipes de trabalho. Considerando que os líderes necessitam estabelecer um maior nível de *feedback* para com os liderados em razão de sua influência social que exercem, estima-se que a melhoria na qualidade das trocas sociais pode ser incrementada pela posição de poder ocupada por líderes em organizações formais. No escopo da presente pesquisa também se estima que o nível de comprometimento organizacional do militar possa ser influenciado tanto relações pelas trocas entre líderes e liderados quanto pela qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho. Entretanto, essa suposição será mais bem abordada por intermédio da modelagem de equações estruturais que serão reportadas no quarto grupo de análises do presente estudo.

Pelo momento, buscou-se refinar se a constatação da existência de diferença significativa no padrão apresentado pelos líderes em relação aos liderados, no que se refere às trocas sociais entre integrantes de equipes, seria mantida os níveis de hierarquia militar considerados para o presente estudo (1= oficiais; 2 = sargentos e subtenentes; 3 = soldados e cabos; 4=cadetes). Para que tal intento fosse alcançado foi conduzida a aplicação de uma ANOVA fatorial. A ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,829)} = 14.774, p < .001$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc* Tukey que indicou que houve diferenças significativas entre os oficiais e os subtenentes e sargentos ($p < .05$), entre os oficiais e os cadetes ($p < .001$), entre os oficiais e os cabos e soldados ($p < .05$), entre os subtenente e sargentos e os cadetes ($p < .05$).

As diferenças entre as médias entre as qualidades de trocas entre integrantes de equipes de trabalho podem ser identificadas nas figuras 14 e 15, permite-se identificar que, nos níveis dos oficiais e dos subtenentes e sargentos, as médias apresentadas pelos líderes quanto à qualidade de trocas entre integrantes de equipes de trabalho são superiores aos militares que ocupam posição de liderados. Tal constatação permite-nos afirmar que os oficiais e dos subtenentes e sargentos estabelecem qualidades de trocas sociais em equipes de trabalho mais intensas quando ocupam a posição de líderes. De maneira inversa, verifica-se que nos níveis hierárquicos dos cadetes e dos cabos e soldados, as médias apresentadas pelos liderados no que tange à qualidade de trocas entre integrantes de equipes de trabalho são superiores aos militares que ocupam posição de liderança. Tal constatação permite-nos afirmar que os cadetes e dos cabos e soldados estabelecem qualidades de trocas sociais em equipes de trabalho mais intensas quando ocupam a posição de liderados. Pode-se depreender da figura

que quanto mais alta a posição hierárquica ocupada maior se apresenta, em termos médios, a qualidades de trocas sociais em equipes de trabalho.

Figura 15 – Comparações de médias das qualidades de trocas entre integrantes de equipes de trabalho



Fonte: O Autor (2016)

Com base nas análises realizadas, pode-se concluir que a hipótese H5 foi aceita uma vez que o simples fato de ocupar a posição de liderança acarretará diferença na qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho.

A análise da hipótese H6 permitiu verificar se há diferenças significativas na qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes em função de o militar integrar ou não a MINUSTAH. Ao se testar a hipótese H6, verificou-se que a média apresentada pelos integrantes da MINUSTAH em 5,52 (DP=0,97), mensurada na escala TMX, foi superior à média de 5,28 (DP=0,87). A condução de uma ANOVA simples entre os militares que integraram a MINUSTAH e os militares que não integraram a MINUSTAH permitiu apontar que há diferenças significativas nas médias dos dois grupos $F_{(1,829)} = 5,626, p < .05$). Logo, pode-se afirmar que há diferença significativa no padrão de a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes em função de se integrar a MINUSTAH. O resultado da ANOVA indica que o fato de integrar uma missão de paz é relevante estatisticamente no que se refere ao estabelecimento de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho. Investigar as razões que levam a essa relevância qualitativa na qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes em uma missão de paz consiste em um estímulo para estudos futuros. No entanto,

os dados qualitativos levantados nos estudos exploratórios da presente tese podem fornecer elementos que sinalizam a importância das trocas sociais para a liderança militar. Mais especificamente, pode-se destacar no contexto da MINUSTAH, que a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho pode contribuir para o estabelecimento de relacionamentos de maior proximidade entre líderes e liderados, para a geração de comportamentos de apoio socioemocional e um clima de respeito e confiança mútua.

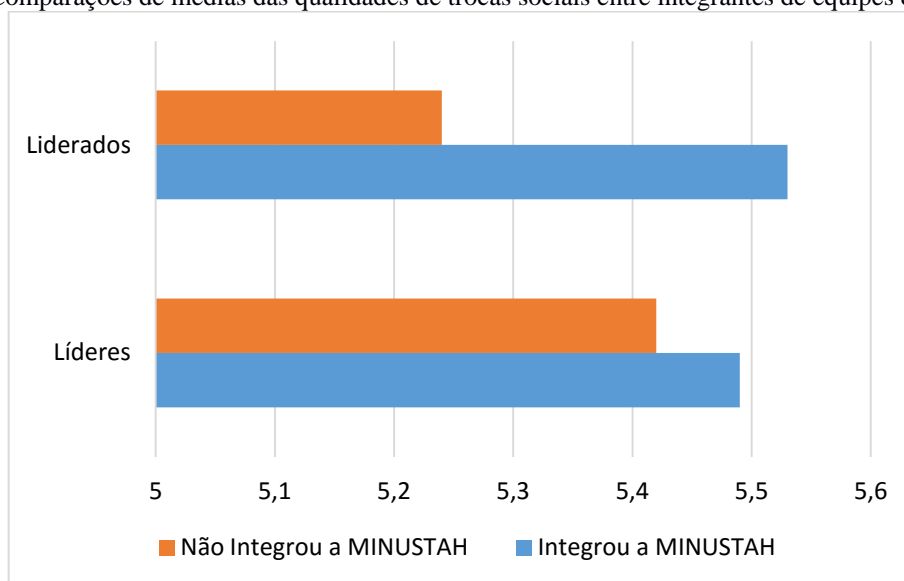
Para avaliar se a diferença significativa no padrão de a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes em função de se integrar a MINUSTAH seria comum a líderes e liderados foi conduzida uma análise adicional mediante a aplicação de uma ANOVA fatorial, na qual comparamos as médias dos participantes que atuavam como líderes ou liderados, conforme tabela XXX. A ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, que não foram verificadas diferenças significativas no nível da posição de liderança ocupada (líder / liderado) ($F_{(3,829)} = 0,318, p = 0,573$).

Tabela 40 – Comparações entre as médias dos militares que integraram e não integraram a MINUSTAH na escala TMX.

Escala	TMX (líderes)		TMX (liderados)		Total	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Integrou a MINUSTAH	5,49	1,07	5,53	0,93	5,43	0,91
Não integrou a MINUSTAH	5,42	0,89	5,24	0,87	5,29	0,87

Fonte: O Autor (2016)

Figura 16 – Comparações de médias das qualidades de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho



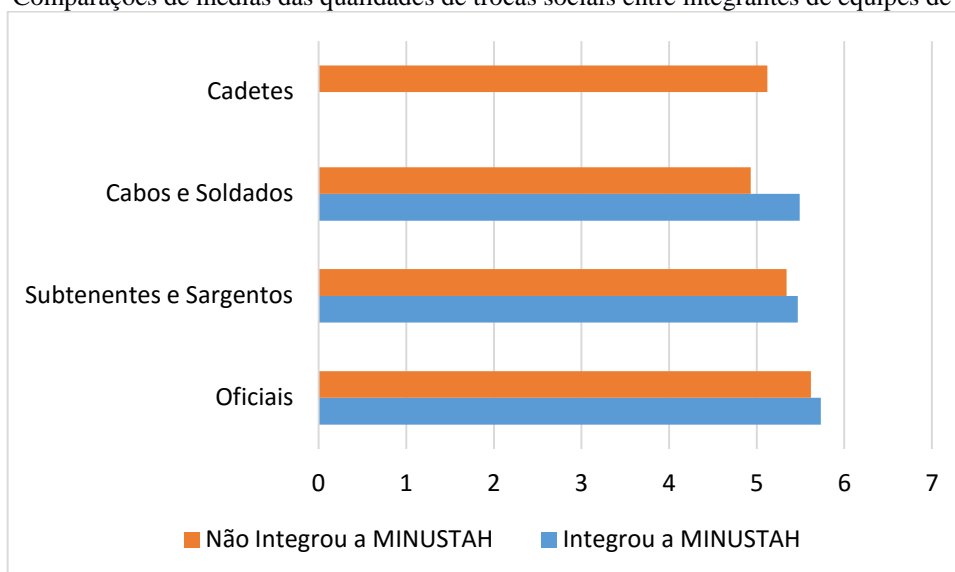
Fonte: O Autor (2016)

A figura 16 permite verificar visualmente que a qualidade de trocas entre integrantes de equipes entre integrantes da MINUSTAH é superior aos que não integraram a MINUSTAH, seja entre os líderes seja no universo dos liderados.

Ao se avaliar se ausência dessa diferença foi comum aos níveis hierárquicos, e considerando a existência de comportamentos diferenciados em função da posição de liderança, foi conduzida uma análise adicional mediante a aplicação de uma ANOVA fatorial a qual permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,829)} = 7,056, p < .001$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc* Tukey que indicou que não houve diferenças significativas entre as categorias hierárquicas, embora tenha ficado nítido que em todos os níveis hierárquicos houve o aumento da qualidade de trocas sociais em todos os níveis hierárquicos quando se analisou os integrantes da MINUSTAH.

As diferenças entre as médias podem ser identificadas na figura 17.

Figura 17 – Comparações de médias das qualidades de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho



Fonte: O Autor (2016)

A tabela 41 apresenta as médias da qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho, medidas na escala TMX, pelos diferentes níveis hierárquicos.

Tabela 41- Comparações entre as médias dos militares que integraram e não integraram a MINUSTAH na escala TMX pelos níveis hierárquicos.

Escala	Não Integrou a MINUSTAH		Integrou a MINUSTAH		Total	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Oficiais	5,62	0,71	5,73	0,47	5,63	0,70
Subtenente e sargentos	5,34	1,00	5,47	1,01	5,36	1,00
Cabos e Soldados	4,93	0,96	5,49	1,07	5,27	1,06
Cadetes	5,12	0,86	-	-	5,12	0,86

Fonte: O Autor (2016)

Pode-se concluir que a Hipótese H6 foi aceita, posto que se verificou que há diferenças significativas na qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes em função de o militar integrar ou não a MINUSTAH ($F_{(1,829)} = 5,626, p < .05$). Neste sentido,

considera-se que as atividades desenvolvidas na MINUSTAH demandam o estabelecimento de trocas sociais em equipes de trabalho em um nível que se distingue dos militares do Exército Brasileiro que atuavam fora daquele contexto de missão de paz. Uma investigação dos comportamentos dos militares que trabalhavam em equipe no contexto da MINUSTAH pode ser mais bem compreendida na análise dos dados apresentados nos estudos qualitativos da presente tese. Considera-se a confirmação da hipótese H6 um achado de pesquisa interessante na medida em que aponta que em situações de emprego real de uma missão de paz é requerido alto índice de trocas sociais entre integrantes de equipe, especialmente nos níveis hierárquicos dos cabos e soldados os quais desempenham as atividades de nível tático-operacional sob o comando de oficiais e sargentos dos postos hierárquicos iniciais da carreira militar. Esta informação reforça a necessidade do compartilhamento de valores tais como o respeito mútuo, a fundamental vivência da mutualidade segundo Scheler (1995) independentemente de hierarquia, a confiança e o desenvolvimento de habilidades de trabalho em grupo.

A terceira área de investigação do presente estudo envolveu o comprometimento organizacional, em seus componentes afetivo, normativo e acumulativo (ALLEN, MEYER 1990b). A escolha do modelo tripartite, proposto por consagrados pesquisadores foi conveniente metodologicamente na medida em que se permitiu analisar em três áreas distintas o comportamento apresentado por militares do Exército Brasileiro. Embora não se tenha aprofundado discussões teóricas sobre a pertinência do modelo tripartite utilizado, considera-se que os resultados obtidos tanto no presente estudo quanto nos estudos qualitativos que o precederam podem ser de utilidade para pesquisadores que questionam a pertinência dos componentes normativo e calculativo como autênticos descritores do comportamento organizacional. Neste sentido, preferiu-se adotar uma postura mais clássica e conservadora explorando a base teórica de Allen, Meyer (1990b) deixando para pesquisas futuras sobre a validade ou não da pertinência dos componentes normativo e calculativo como autênticos descritores do comportamento organizacional. Apesar desse posicionamento, pode-se observar que os resultados alcançados no que se refere a avaliação do componente afetivo do comprometimento organizacional nos permitiu optar pela exploração deste componente específico nas análises mais refinadas que serão desenvolvidas por intermédio da modelagem de equações estruturais que serão desenvolvidas no quarto grupo de análises do presente estudo.

Com a finalidade de oferecer uma visualização global e centralizada das comparações de médias relacionadas às Hipóteses H7 a H12, serão inicialmente apresentadas duas tabelas que consolidam os resultados constatados nos três componentes do comportamento organizacional. A primeira tabela apresenta as médias apresentadas pelos líderes e liderados enquanto que a segunda tabela apresenta a consolidação dos dados que retratam as comparações das médias apresentadas tanto pelos militares que integraram quanto pelos militares que não integraram aquele universo. Optou-se, entretanto por manter as análises correspondentes às comparações realizadas nos diferentes níveis hierárquicos no corpo das análises das Hipóteses H7 a H12, com a finalidade de disponibilizar uma visão mais precisa e oportuna dos resultados relacionados a aspectos ligados à hierarquia dos participantes.

Os resultados consolidados sobre o comportamento organizacional de líderes e liderados foram consolidados na tabela 42.

Tabela 42 – Comparações entre as médias de comportamento organizacional de líderes e liderados.

Escala	Líderes		Liderados		Total	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Componente Afetivo do Comprometimento Organizacional	5,39	1,16	5,01	1,14	5,11	1,16
Componente Normativo do Comprometimento Organizacional	4,70	1,13	4,64	1,13	4,70	1,13
Componente Calculativo do Comprometimento Organizacional	4,07	0,09	4,16	0,05	4,11	0,51

Fonte: O Autor (2016)

Os resultados consolidados sobre o comportamento organizacional apresentado por militares que integraram ou não a MINUSTAH, estão disponibilizados na tabela 43.

Tabela 43 – Comparações entre as médias de comprometimento organizacional apresentado por militares que integraram a MINUSTAH e que não a integraram.

Escala	Não Integrou a MINUSTAH		Integrou a MINUSTAH		Total	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Componente Afetivo do Comprometimento Organizacional	5,12	1,16	5,09	1,17	5,11	1,16
Componente Normativo do Comprometimento Organizacional	4,70	1,13	4,64	1,13	4,70	1,13
Componente Calculativo do Comprometimento Organizacional	4,12	1,29	4,25	1,42	4,13	1,30

Fonte: O Autor (2016)

A análise da hipótese H7 permitiu verificar a inexistência de diferenças entre líderes e liderados no que se refere ao componente afetivo do comprometimento organizacional de militares, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH. A escolha da hipótese teve como interesse principal investigar o comportamento diferenciado apresentado por líderes e liderados, considerando a ligação afetiva que os líderes e liderados estabelecem com sua organização. Espera-se que tal investigação favoreça a compreensão mais ampla de como o componente afetivo do comprometimento organizacional é percebido por líderes e liderados no contexto da liderança militar.

Para testar a hipótese de H7, foi conduzida uma ANOVA simples que permitiu que fosse viabilizada a comparação entre as médias do componente afetivo da escala de comprometimento organizacional. O resultado desse teste permitiu apontar diferenças significativas nas médias entre o grupo dos os líderes e liderados ($F_{(1,835)} = 18,016, p <,001$), o que indica que o fato de ocupar uma posição de líder ou de liderado sugere que há diferenças significativas no padrão relatado de componente afetivo do comprometimento.

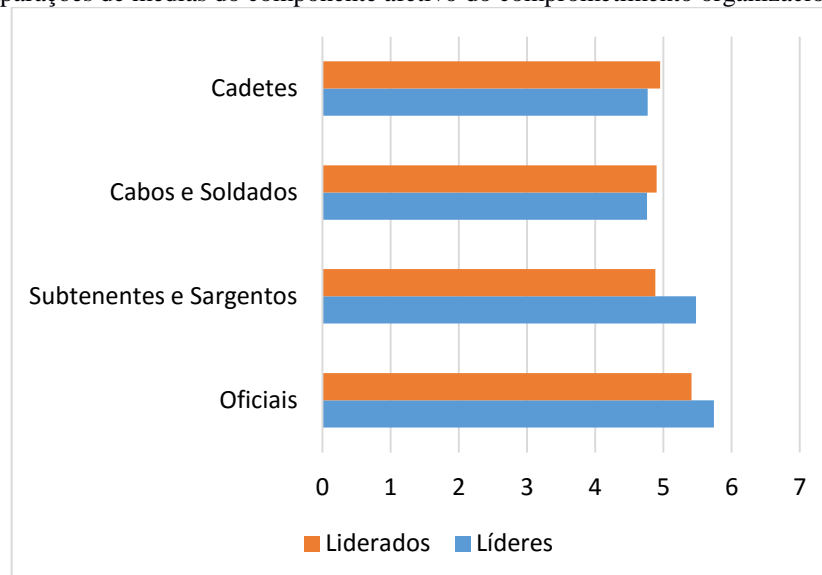
Em termos quantitativos, verificou-se que a média de 5,39 (DP=1,16) apresentada pelos líderes foi superior à média de 5,01 (DP=1,14) apresentada pelos liderados, o que permite afirmar que o nível de comprometimento afetivo dos líderes apresentou-se na amostra

pesquisada como superior aos dos liderados. Neste sentido, a Hipótese H7 veio a ser rejeitada em razão de se verificar que diferenças significativas entre o nível de comprometimento afetivo de líderes e liderados.

Considerando que o resultado apresentado acerca do componente afetivo do comprometimento pode diferir de acordo com os diferentes níveis hierárquicos, decidiu-se por proceder a aplicação de uma ANOVA fatorial, na qual comparamos as médias dos participantes que foram ou não ao Haiti e os níveis de hierarquia militar, considerando quatro dimensões (1= oficiais; 2 = sargentos e subtenentes; 3 = soldados e cabos; 4=cadetes). A ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,829)} = 16,568, p < .001$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc* Tukey que indicou diferenças significativas entre os oficiais e os demais níveis hierárquicos: subtenentes e sargentos, soldados e cabos, além dos cadetes ($p < .001$).

As diferenças entre as médias no componente afetivo do comprometimento organizacional podem ser observadas na figura 18.

Figura 18 – Comparações de médias do componente afetivo do comprometimento organizacional



Fonte: O Autor (2016)

A inspeção visual do gráfico permite, ainda, inferir que o padrão do componente afetivo do comprometimento de líderes, nos níveis dos oficiais, subtenentes e sargentos que ocupam posições de liderança, demonstra ser superior aos dos oficiais, subtenentes e sargentos

que ocupam posição de liderados. No caso dos cabos e soldados essa tendência é invertida na medida em que se pode observar que o padrão de componente afetivo do comprometimento dos cabos e soldados ocupam posições de liderança demonstram ser inferiores aos cabos e soldados em posição de liderados.

O resultado apresentado pelos cadetes e cabos e soldados pode ser discutível a nível organizacional, na medida em que não se reconhece estes níveis como associados a funções características de cargos de liderança. No caso dos cadetes, verifica-se que esses militares se encontram em uma situação acadêmica e que o exercício da liderança formal ocorre de maneira formal em situações específicas e não no exercício permanente de um cargo militar. Convém, entretanto, destacar que os dados indicam que os cadetes em posição de liderança apresentam um nível de comprometimento afetivo inferior aos cadetes que se autodenominaram como liderados. No caso dos cabos e soldados, tal tendência também foi observada, ou seja, cabos e soldados que se autodenominaram líderes apresentaram níveis de comprometimento afetivo inferiores aos cabos e soldados que se enquadraram como liderados. Neste sentido, também pode ser questionável, em termos organizacionais, a atuação de cabos e soldados exercendo liderança posto que tradicionalmente aos níveis hierárquicos mais baixos são atribuídos cargos de subordinação e não de chefia. Convém diferenciar, por oportuno, que o enfoque no presente estudo não se refere ao estudo de cargos de chefia, mas à possibilidade da influência social associada ao exercício da liderança. Desta forma, considerou-se aceitável que em todos os níveis hierárquicos pudessem desempenhar tanto papéis de líderes quanto de liderados, incluindo os cabos e soldados e cadetes. Acresce-se a esta análise que o enfoque teórico adotado para o estudo da liderança envolveu o estabelecimento de trocas sociais entre líderes e liderados e entre integrantes de equipes de trabalho fato que torna possível o estabelecimento de trocas sociais nos diferentes níveis da hierarquia militar.

Apesar de não se poder adotar como regra, considera-se interessante destacar que, nos cargos ocupados por oficiais e sargentos, níveis hierárquicos que consagradamente podem ocupar cargos de chefia nas organizações militares, militares que se avaliam como exercendo posições de liderança tendem a apresentar níveis de comprometimento afetivo superiores ao de militares que ocupam posições de liderados. Considerando que o comprometimento organizacional consiste em uma das variáveis consequentes apresentadas no modelo teórico adotado para a presente pesquisa, pode-se apresentar como um problema de pesquisa

intrínseco a presente tese investigar a possibilidade de líderes influenciarem os liderados a aumentarem seu comprometimento organizacional mediante o estabelecimento de trocas sociais de qualidade.

Considerando o grau de ligação afetiva que os militares possuem com sua organização e as condições que são submetidos os militares em uma Missão de Paz, a análise da hipótese H8 permitiu verificar se o fato de integrar a MINUSTAH implicaria na existência de diferença significativa no nível do componente afetivo do comprometimento organizacional de militares.

Ao se testar a hipótese de H8 mediante a realização da comparação entre as médias do componente afetivo da escala de comprometimento organizacional, verificou-se que a média de 5,12 DP=1,16 apresentada pelos militares que atuaram na MINUSTAH foi superior à média de militares que não atuaram na MINUSTAH a qual foi registrada como 5,09 DP=1,17.

Ao se testar as diferenças entre as médias do componente afetivo do comprometimento dos militares que integraram a MINUSTAH dos que não integraram a MINUSTAH, verificou-se por meio da condução de uma ANOVA simples entre os dois grupos de participantes que não foram verificadas diferenças significativas nas médias dos dois grupos ($F_{(1,829)} = 0,64, p = 0,800$), o que indica que o fato de que integrar ou não a MINUSTAH não proporcionou diferenças significativas no padrão de componente afetivo do comprometimento.

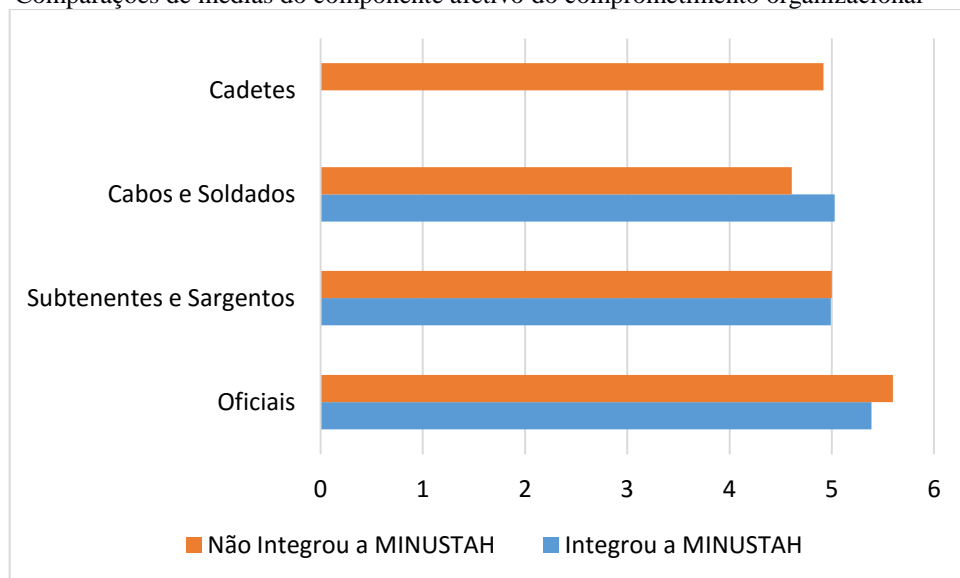
Considerando uma validação mais refinada da ausência de diferenças em todos os níveis hierárquicos, foi conduzida uma análise adicional mediante a aplicação de uma ANOVA fatorial, na qual comparou-se as médias dos participantes que foram ou não ao Haiti e os níveis de hierarquia militar. A ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,829)} = 6,183, p < .001$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc Tukey* que indicou haver diferenças significativas entre os Oficiais e os demais níveis hierárquicos $p < .001$.

Os resultados apresentados sobre a comparação de médias do componente afetivo do comprometimento organizacional entre militares que integraram a MINUSTAH e os que não integraram a MINUSTAH constam da figura 19.

A inspeção visual do gráfico permite, ainda, inferir que o padrão do componente afetivo do comprometimento dos oficiais que integraram a MINUSTAH foi inferior aos

oficiais que não integraram a MINUSTAH, considerando a amostra coletada e no período considerado. O padrão do componente afetivo do comprometimento dos subtenentes e sargentos praticamente se manteve no mesmo nível, independentemente de integrar ou não a MINUSTAH. Por fim, o padrão do componente afetivo do comprometimento dos cabos e soldados que integraram a MINUSTAH foi superior ao padrão dos cabos e soldados que não integraram a MINUSTAH, embora sem significância estatística. Convém destacar, por oportuno, que os resultados qualitativos reunidos nos estudos que antecederam ao presente estudo indicam que a oportunidade que os cabos e soldados possuem em integrar uma missão de paz lhes confere uma motivação adicional e uma ligação afetiva que pode explicar parte do aumento quantitativo reportado no aumento do comprometimento afetivo dos cabos e soldados que tiveram a oportunidade de atuarem na MINUSTAH.

Figura 19 – Comparações de médias do componente afetivo do comprometimento organizacional



Fonte: O Autor (2016)

A tabela 44 apresenta as médias do componente afetivo do comprometimento organizacional pelos diferentes níveis hierárquicos.

Tabela 44 – Comparações entre as médias dos militares que integraram e não integraram a MINUSTAH, considerando o componente afetivo da escala de comprometimento organizacional pelos diferentes níveis hierárquicos.

Escala	Não Integrou a MINUSTAH		Integrou a MINUSTAH		Total	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Oficiais	5,60	1,10	5,39	1,29	5,59	1,12
Subtenente e sargentos	4,99	1,09	5,00	1,08	5,00	1,09
Cabos e Soldados	4,61	1,07	5,03	1,17	4,87	1,15
Cadetes	4,92	1,10	-	-	4,92	1,10

Fonte: O Autor (2016)

Ao se analisar a hipótese H9, considerou-se que o grau de exigência a qual militares são submetidos em função da disciplina militar, procurou-se verificar se havia diferenças no componente normativo do comprometimento de militares que ocuparam posições de líderes e de liderados, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH. Para se testar a hipótese de H9, foi conduzida a comparação de médias do componente normativo do comprometimento organizacional, sendo constatado que a média de líderes (Média= 4,75 DP 1,18) foi superior à média dos liderados (Média de 4,67 DP= 1,12). Entretanto, a condução da ANOVA simples entre os dois grupos de participantes não permitiu apontar diferenças significativas nas médias dos dois grupos ($F_{(1,835)} = 3,809, p=0,369$), o que indica que o fato de se ocupar ou não a posição de líder não implica que haja diferenças significativas no padrão de componente normativo do comprometimento. Neste sentido, pode-se concluir que tanto os líderes quanto os liderados pesquisados na amostra coletada apresentam padrões semelhantes quanto ao componente normativo do comprometimento organizacional e consequentemente a Hipótese H9 pode ser considerada como aceita.

Com a finalidade de se obter uma validação mais refinada no nível dos diferentes níveis hierárquicos, foi conduzida uma análise adicional mediante a aplicação de uma ANOVA fatorial, comparando-se as médias dos participantes nos níveis de hierarquia militar.

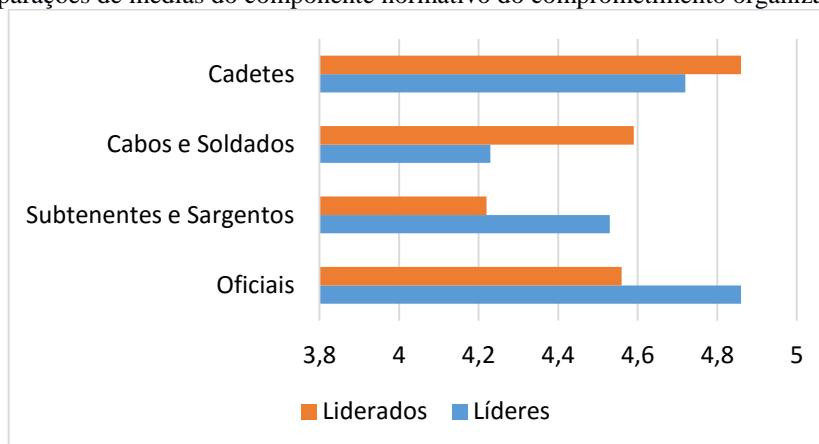
ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,829)} = 3,467, p < .05$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc* Tukey que indicou haver diferenças significativas entre os subtenentes e sargentos e os oficiais ($p < .05$) e entre os subtenentes e sargentos e os cadetes ($p < .001$).

A inspeção visual do gráfico permite, ainda, inferir que o padrão do componente normativo do comprometimento de líderes, nos níveis dos oficiais e subtenentes e sargentos que ocupam posições de liderança, demonstra ser superior aos dos oficiais, subtenentes e sargentos que ocupam posição de liderados. Um achado interessante nos dados coletados na amostra pesquisada refere-se à inferência de que, em cargos hierárquicos nos quais há a expectativa social de se exercer a liderança militar, como é o caso dos oficiais e subtenentes e sargentos, houve a constatação de que os militares em posição de líderes tendem a apresentar índices mais altos de cumprimento de normas organizacionais comparativamente com militares dos mesmos postos e graduações, mas que ocupam posições de liderados. Neste sentido, pode-se afirmar estar associada a posições de liderança à maior intensidade no cumprimento de normas organizacionais, tomando-se por base os resultados coletados na pesquisa de campo.

No caso dos cadetes e dos cabos e soldados, essa tendência é invertida na medida em que se pode observar que o padrão de componente normativo do comprometimento dos cadetes e cabos e soldados que ocupam posições de liderança demonstram serem inferiores ao cabos e soldados em posição de liderados.

As diferenças entre as médias podem ser identificadas na figura 20:

Figura 20 – Comparações de médias do componente normativo do comprometimento organizacional



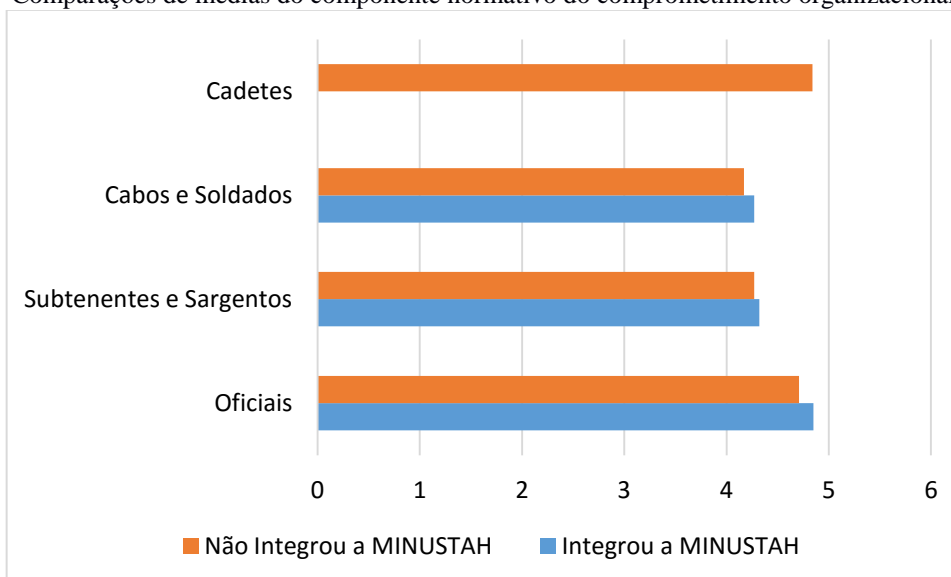
Fonte: O Autor (2016)

Ao se analisar hipótese H10, considerou-se que o grau de exigência a que militares são submetidos em função da disciplina militar e seu reflexo para o cumprimento a normas organizacionais bem como as condições sob as quais os militares são submetidos em uma Missão de Paz. Para testar a hipótese H10 e verificar se haveria diferença no nível do componente normativo do comprometimento organizacional de militares, em função de se ter integrado ou não a MINUSTAH, verificou-se que a média de 4,70 DP (1,13) apresentada por militares que não integraram a MINUSTAH foi superior à média de 4,64 DP (1,13) apresentada pelos militares que atuaram na MINUSTAH. Ao se testar se mediante a condução de uma ANOVA simples entre os dois grupos de participantes, concluiu-se que não foram verificadas diferenças significativas nas médias dos dois grupos ($F_{(1,829)} = 219, p = 0,640$), o que indica que o fato de que integrar ou não a MINUSTAH proporciona diferenças significativas no padrão de componente normativo do comprometimento dos militares, e consequentemente a Hipótese H 10 pode ser considerada como aceita.

Com a finalidade de avaliar se essa ausência de resultados foi comum a todos os níveis hierárquicos, foi conduzida uma análise adicional mediante a aplicação de uma ANOVA fatorial, na qual se comparou as médias dos participantes que foram ou não ao Haiti e os níveis de hierarquia militar, considerando quatro dimensões hierárquicas.

As diferenças entre as médias podem ser identificadas na figura 21

Figura 21 – Comparações de médias do componente normativo do comprometimento organizacional



Fonte: O Autor (2016)

A ANOVA fatorial conduzida permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,829)} = 9,140, p < .001$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc* Tukey que indicou diferenças significativas entre os subtenentes e sargentos dos oficiais ($p < .05$).

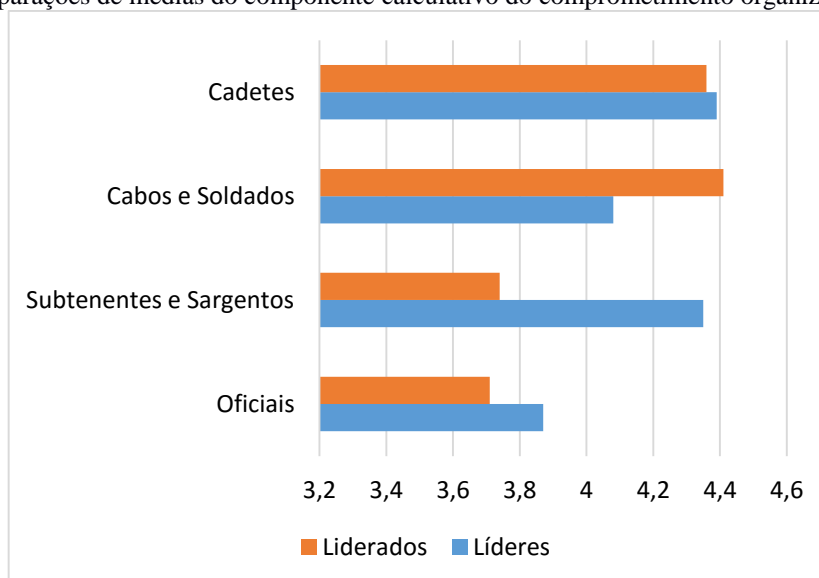
A inspeção visual do gráfico permite, ainda, inferir que o padrão do componente normativo dos militares dos três níveis hierárquicos que integraram a MINUSTAH foi superior aos militares dos três níveis hierárquicos que não integraram a MINUSTAH. O padrão do componente normativo do comprometimento dos oficiais foi significativamente mais elevado que o padrão de respostas apresentadas pelos subtenentes e sargentos e cabos e soldados. Convém destacar que, a média apresentada pelos cadetes foi praticamente igual à média dos oficiais com relação ao componente normativo do comprometimento organizacional. Com base nos resultados obtidos, pode-se inferir uma forte preocupação dos oficiais e cadetes com o cumprimento de normas organizacionais. Além disso, pode-se verificar uma tendência, na amostra pesquisada, de que quanto mais alto o nível hierárquico maiores são os índices que refletem uma preocupação com o cumprimento de normas organizacionais.

Considerando as recompensas e eventuais perdas que motivem o profissional a se manter ligado à sua organização, procedeu-se a análise da hipótese H11 e procurou-se verificar se não havia diferenças no componente calculativo do comprometimento organizacional de militares líderes comparado com o componente calculativo apresentado por liderados, independentemente de ter integrado ou não a MINUSTAH. A hipótese H11 foi testada mediante a comparação das médias apresentadas para o componente calculativo do comportamento organizacional. Os resultados apresentados permitiram indicar que a média dos líderes ($M=4,07$ DP 0,09) foi inferior à média dos 4,16 de média (DP 0,05) apresentada pelos liderados. Ao se testar se as diferenças entre as médias do componente calculativo do comprometimento dos líderes e liderados foram estatisticamente significativas, a condução de uma ANOVA simples entre os dois grupos de participantes apontou que não havia diferenças significativas nas médias dos dois grupos ($F_{(1,835)} = ,738, p=0,390$), o que indica que o fato de ocupar a posição de líder indica que não há diferenças significativas no padrão de componente calculativo do comprometimento. Como consequência da análise pode-se considerar que a hipótese H11 foi aceita.

Ao se refinar as análises nos níveis de hierarquia militar de interesse do presente estudo, a condução de uma ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,829)} = 7,650, p < .001$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc* Tukey que indicou haver diferenças significativas entre os cabos e soldados e os oficiais ($p < .05$), entre os oficiais e os cadetes ($p < .001$), entre os cadetes e os subtenentes e sargentos ($p < .05$).

As diferenças entre as médias obtidas por líderes e liderados no componente calculativo do comprometimento organizacional podem ser identificadas na figura 22.

Figura 22 – Comparações de médias do componente calculativo do comprometimento organizacional



Fonte: O Autor (2016)

A inspeção visual do gráfico permite, ainda, inferir que o padrão do componente calculativo do comprometimento de líderes, nos níveis dos oficiais e subtenentes e sargentos que ocupam posições de liderança, demonstra ser superior aos dos oficiais, subtenentes e sargentos que ocupam posição de liderados. Pode-se depreender, ainda, que no caso dos subtenentes e sargentos verifica-se que quando estes ocupam posições de liderança verifica-se que o componente calculativo adquire maior relevo, o que indica que na posição de liderança verificam-se maiores oportunidades de ganhos junto à organização.

No caso dos cabos e soldados essa tendência é invertida, na medida em que se pode observar que o padrão de componente calculativo do comprometimento dos cabos e soldados

que ocupam posições de liderança demonstra ser inferiores aos cabos e soldados em posição de liderados. Pode-se considerar que a ocupação de uma posição de liderança na graduação de cabo ou soldado pode representar um ganho social, na medida em que nestas graduações há uma preponderância de cargos mais associados a posições subordinadas.

Por fim, no caso dos cadetes, foram observadas as médias elevadas na avaliação do componente calculativo do comprometimento organizacional, tanto para os líderes quanto para liderados, sendo estas apenas superadas pela média do componente calculativo dos cabos e soldados que ocupavam a posição de liderados.

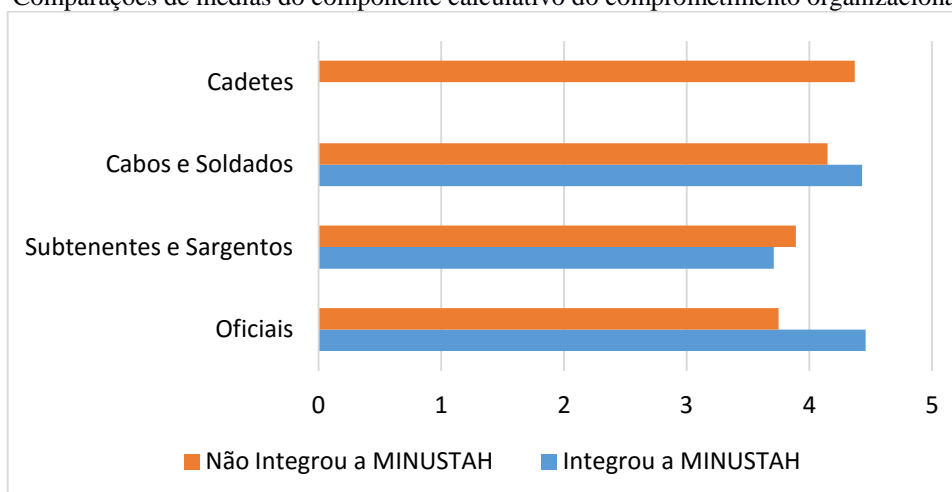
Considerando as recompensas e eventuais perdas que podem motivar o profissional a se manter ligado à sua organização e as condições sob as quais os militares são submetidos em uma Missão de Paz, a análise da hipótese H12 permitiu verificar se que não haveria diferença entre o nível do componente calculativo do comprometimento organizacional de militares que integraram a MINUSTAH e os que não a integraram.

Ao se testar a hipótese H12 foi conduzida a comparação entre as médias do componente calculativo da escala de comprometimento organizacional, tendo se observado que a média dos militares que integraram a MINUSTAH ($M=4,25$ $DP=1,42$) foi superior à média dos militares que não integraram a MINUSTAH. A condução de uma ANOVA simples entre os dois grupos de participantes permitiu apontar que não foram verificadas diferenças significativas nas médias dos dois grupos ($F_{(1,829)} = ,831, p = 0,362$), o que indica que o fato de que integrar ou não a MINUSTAH não proporciona diferenças significativas no padrão de componente calculativo do comprometimento dos militares. Neste sentido, pode-se considerar como aceita a hipótese H12.

Ao se avaliar se essa ausência de resultados foi comum a todos os níveis hierárquicos, foi conduzida uma análise adicional mediante a aplicação de uma ANOVA fatorial, na qual comparamos as médias dos participantes que integraram ou não a MINUSTAH. A ANOVA fatorial permitiu identificar, nesse caso, exclusivamente diferenças significativas no nível de hierarquia dos participantes ($F_{(3,829)} = 9,018, p < .001$). Para identificar as diferenças entre os grupos hierárquicos, conduzimos um teste *post hoc* Tukey que indicou diferenças significativas entre os oficiais e os cabos e soldados ($p < .05$), diferenças significativas entre os subtenentes e sargentos e os cabos e soldados ($p < .05$), entre os cadetes e oficiais e subtenentes e sargentos ($p < .001$).

As diferenças entre as médias podem ser identificadas na figura 23.

Figura 23 – Comparações de médias do componente calculativo do comprometimento organizacional



Fonte: O Autor (2016)

A inspeção visual do gráfico permite, ainda, inferir que o padrão do componente calculativo dos oficiais e dos cabos e soldados que integraram a MINUSTAH foi superior aos oficiais, cabos e soldados que não integraram a MINUSTAH. O padrão do componente calculativo dos subtenentes e sargentos teve uma tendência inversa, ou seja, o padrão do componente calculativo dos subtenentes e sargentos que integraram a MINUSTAH foi inferior ao dos subtenentes e sargentos que não integraram a MINUSTAH.

A tabela 45 apresenta as médias do componente calculativo do comprometimento pelos diferentes níveis hierárquicos.

Tabela 45 – Comparações entre as médias dos militares que integraram e não integraram a MINUSTAH, considerando o componente calculativo da escala de comprometimento organizacional pelos diferentes níveis hierárquicos.

Escala	Não Integrou a MINUSTAH		Integrou a MINUSTAH		Total	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Oficiais	3,75	1,32	4,46	1,18	3,80	1,33
Subtenente e sargentos	3,89	1,38	3,71	1,41	3,86	1,38
Cabos e Soldados	4,15	1,06	4,43	1,45	4,32	1,32
Cadetes	4,37	1,21	-	-	4,37	1,21

Fonte: O Autor (2016)

As hipóteses 13, 14 e 15 foram testadas por meio da modelagem de equações estruturais. Foi seguida a recomendação de Kline (2010), no que tange o uso de uma modelagem em dois passos: teste do modelo de mensuração e posteriormente, teste do modelo completo.

A validação do modelo de mensuração é realizada previamente, utilizando principalmente a análise fatorial confirmatória das variáveis latentes, que são compostas de indicadores, também conhecidos como variáveis observadas, manifestas ou de referência, que são normalmente itens em um questionário, idealmente quatro ou mais variáveis por constructo latente. Outros testes também são comumente utilizados: alfa de Crombach, teste de confiabilidade do constructo e variância extraída.

Se o modelo de mensuração for considerado adequado, procede-se ao ajuste do modelo estrutural, que é realizado com uma espécie de *path analysis*, mas utilizando, também, variáveis latentes. Após a definição do modelo, procede-se a uma análise simultânea de todo o sistema de variáveis para determinar o grau em que o modelo é consistente com os dados, e se o índice de ajuste for adequado, considera-se o modelo plausível, incluindo as relações propostas entre as variáveis, se o modelo não se ajustar aos dados, rejeita-se a hipótese de que as relações sejam significativas e o modelo plausível (BRYNE,2009).

O ajuste de um modelo é uma medida de: quão bem o modelo proposto de estrutura fatorial consegue explicar as correlações entre as variáveis analisadas. Quando se consegue explicar a maioria das correlações presentes nos dados, consegue-se um bom ajuste, caso contrário tem-se uma discrepância grande entre a estrutura de correlação proposta e a correlação efetivamente observada nos dados, o que implica um fraco ajuste do modelo.

O ajuste de modelos tanto em Análise Fatorial Confirmatória (AFC), como em SEM pode ser avaliado por uma série de índices de ajuste, ou *fit indexes*. Schreber e colaboradores (2006) citam como mais comuns o *Normed Fit Index* (NFI), *Non-Normed Fit Index* (NNFI), *Incremental Fit Index* (IFI), *Comparative Fit Index* (CFI), e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Considerando que não existe um único indicador universalmente aceito, a maioria dos especialistas recomenda a utilização de mais de um destes indicadores, em razão da existência de características e limitações de cada um (HOE, 2008).

Schreber (2006) apontam que os indicadores tendem a convergir em modelos com um bom ajuste, e acolhem a sugestão de Hu e Bentler (1999) no sentido de se definir os valores

aceitáveis dos indicadores RMSEA, menor que .06, TLI e CFI superiores a .95, e o *Root Mean Square Residual* (SRMR) menor que 08.

A estatística do Qui-Quadrado (χ^2) é o método mais comum de avaliar o ajuste dos modelos em modelos SEM. Um p-valor baixo desta estatística indica um bom ajuste aos dados, já que o teste avalia a significância da diferença entre as matrizes preditas e a matriz observada. O resultado não significativo, neste caso, indica que não há diferença entre as duas matrizes comparadas. Convém destacar, por oportuno, que o teste do Qui-Quadrado é altamente sensível ao tamanho da amostra, principalmente quando ultrapassa 200 observações (BYRE,2009). Sendo assim, o valor desta estatística é normalmente ajustado dividindo-se pelo grau de liberdade, dando origem à estatística CMIN/DF, nas quais valores entre 3 e 5 são considerados aceitáveis, dependendo dos autores (HOE,2008).

O índice CFI, utilizado para a realização de comparação de ajuste de modelos, desenvolvido por Bentler (1990), tem por objetivo não ser influenciado por efeitos relacionados ao tamanho da amostra. A comparação realizada por meio do índice CFI também envolve a comparação do modelo existente com um modelo nulo, assumindo que as variáveis latentes no modelo não são relacionadas. Neste sentido, o teste realiza uma comparação entre as matrizes de covariância estimadas pelo modelo e a matriz de covariância observada.

O *Normed Fit Index* (NFI) consiste em um índice de ajuste alternativo ao CFI, com a vantagem de se valer de pressupostos da distribuição qui-quadrado, com variação entre 0 a 1. O índice observado indica a proporção de melhoria do ajuste do modelo em relação ao modelo nulo. Um índice próximo a 1 indica que o modelo está mais bem ajustado. Valores superiores a 0,90 como aceitáveis e indicam bom ajuste do modelo (KLINE, 2010).

O RMSEA é um dos índices mais utilizados na avaliação de ajustes de modelos. Este índice mede a discrepância entre as matrizes de covariância observadas e a estimada, em relação aos graus de liberdade. A utilização deste indicador não é influenciada de forma significativa pelo tamanho da amostra, penalizando modelos mais complexos. Outro índice normalmente reportado e relacionado diretamente com o RMSEA é o PCLOSE, que representa o teste de hipóteses que o RMSEA é menor que 0,05.

Um resumo dos principais índices de ajuste, e os valores recomendados está disponível no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais Índices de Ajuste para SEM/CFA

Índices	Legenda ou Sigla	Valores ou regras normalmente utilizadas
Ajuste absoluto ou preditivo (Absolute/predictive fit)		
Qui-Quadrado	χ^2	Razão entre χ^2 e gl (graus de liberdade) ≤ 3 , < 5 aceitável (HAIR ET AL, 2010)
Akaike information criterion	AIC	Quanto menor melhor – comparação de modelos
Ajuste comparativo (comparative fit) – comparação com modelo independente (nulo)		
Normed fit index	NFI	$\geq .95$ para aceitação
Comparative fit index	CFI	$\geq .95$ ótimo, $0,90 \geq$ normalmente aceito, $0,85 \geq$ algumas vezes aceitável (HAIR ET AL, 2010)
Outros índices		
Goodness-of-fit index	GFI	$\geq .95$, embora não seja geralmente recomendado
Root mean square error of approximation	RMSEA	$< ,06$ a $,08$ com intervalo de confiança, para Hair et al (2010) $< ,05$ bom, entre $0,5$ a $,10$ moderado, e acima de $0,10$ inaceitável
PCLOSE	PCLOSE	$> 0,05$ (deve ser não significativo)

Fonte: Adaptado de Schreiber (2006); Hair (2010)

Após terem sido realizadas diversas considerações envolvendo os índices utilizados na apreciação do ajuste de modelos utilizados em modelagem de equações estruturais, foram conduzidas análises com bases nas seguintes escalas:

Escala - Leader Member Exchange - LMX (SCANDURA; GRAEN, 1984)

Escala – Team Member Exchange –TMX (SEERS; PETTY; CASHMAN, 1995)

Escala de Comprometimento Organizacional – Componente Afetivo (Allen, Meyer 1990b), validada para o português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Inicialmente, conforme recomendação de Kline (2010), buscou-se verificar se o modelo estaria identificado, isto é, se a quantidade de observações era superior ao número de parâmetros estimados. É importante notar que neste contexto, a quantidade de observações

não tem relação com o número de sujeitos ou o tamanho da amostra, mas com o número de variáveis utilizadas no modelo (KLINNE, 2010).

Para o modelo de mensuração inicial, foram utilizadas um total de 49 variáveis, das quais, 23 observadas e 26 não observadas, ou seja, variáveis estimadas no modelo. Estas mesmas 49 variáveis podem ser divididas também em 26 variáveis exógenas e 23 variáveis endógenas. Dentre as variáveis endógenas, 10 são da escala TMX, 7 da escala LMX, e seis (6) relativas à escala de comprometimento afetivo. Assim, o número de observações pode ser calculado com a fórmula:

$$Obs = \frac{v * v + 1}{2}$$

O número de observações de um modelo é o parâmetro de cálculo para a determinação no número de graus de liberdade (df) do modelo, que é:

$$df = Observações - ParametrosEstimados$$

Klinne (2010) afirma que para que um modelo seja útil deve possuir graus de liberdade (df) significativamente superior a zero, uma vez que os modelos com grau de liberdade igual a zero ($df=0$) se ajustam perfeitamente aos dados e conseqüentemente não testam hipótese alguma, perdendo sua finalidade.

Neste sentido, modelos com maior grau de liberdade apresentam maior possibilidade de serem rejeitados, o que contribui para uma maior robustez sob a perspectiva do teste de hipóteses. A constatação de um modelo com um alto grau de liberdade (df) indica maior parcimônia, sendo assim mais consistente. Verificou-se no presente estudo, após análise dos dados coletados que houve a constatação de 227 graus de liberdade no modelo de mensuração, atendendo à recomendação de Klinne (2010).

Após a verificação da identificação do modelo, buscou-se analisar a presença de normalidade multivariada dos dados. A normalidade multivariada, normalmente testada pelo coeficiente de Curtose de *Mardia*, é calculada por softwares de modelagem de equações estruturais, tais como AMOS, LISREL e EQS. A taxa crítica (*critical ratio*) é uma distribuição normalmente distribuída com N (0,1). Assim, uma amostra é considerada multivariada normal ao nível de significância de 0,05 se o CR é menor que 1,96, ou seja, não significativamente diferente de zero.

Para a presente amostra obtivemos o índice de Curtose Multivariada = 186,284 (CR = 79,367), indicando uma não normalidade dos dados. No entanto, os valores de curtose da cada variável assumiram valores entre 1,856 a -1,035 (media=-0,471), indicando ausência de severidade da não normalidade individual, principalmente considerando o tamanho da amostra do estudo (n=835).

Estudo realizado por Gao, Mokhtaria e Johnston (2008) sobre a não normalidade em equações estruturais indicou que as estimativas de qui-quadrado, testes e de parâmetros continuam confiáveis mesmo com a presença de alta curtose em uma amostra grande (n=781). Além disso, a premissa de multinormalidade muito dificilmente é alcançada em dados reais, e a transformação dos dados e a exclusão de casos normalmente não é a melhor saída (GAO; MOKHTARIA; JOHNSTON, 2008).

Duas soluções são apresentadas para os casos de não normalidade na modelagem de equações estruturais. Uma das ações envolve o uso de um método de estimação diferente de verossimilhança máxima (ML), isto é, a utilização de um método que não seja dependente da premissa de normalidade. Outra solução recomendada é a utilização da técnica de *bootstrap* para uma estimação mais confiável dos parâmetros (KLINE, 2010). No presente estudo foi aplicada a solução de *bootstrap* na análise dos presentes dados.

Bootstrapping é uma técnica não paramétrica que permite a pesquisadores chegarem a conclusões sobre características da amostra existente em vez de se basear em premissas sobre a distribuição estimada dos parâmetros. (MOONEY; DUVAL, 1993). Assim, o *bootstrapping* consiste em uma técnica de *reamostragem* para calcular medidas de precisão destes estimadores de uma amostra, permitindo uma estimação da distribuição de praticamente todas as estatísticas (EFRON; TIBSHIRANI, 1993; ARBUCKLE, 2012).

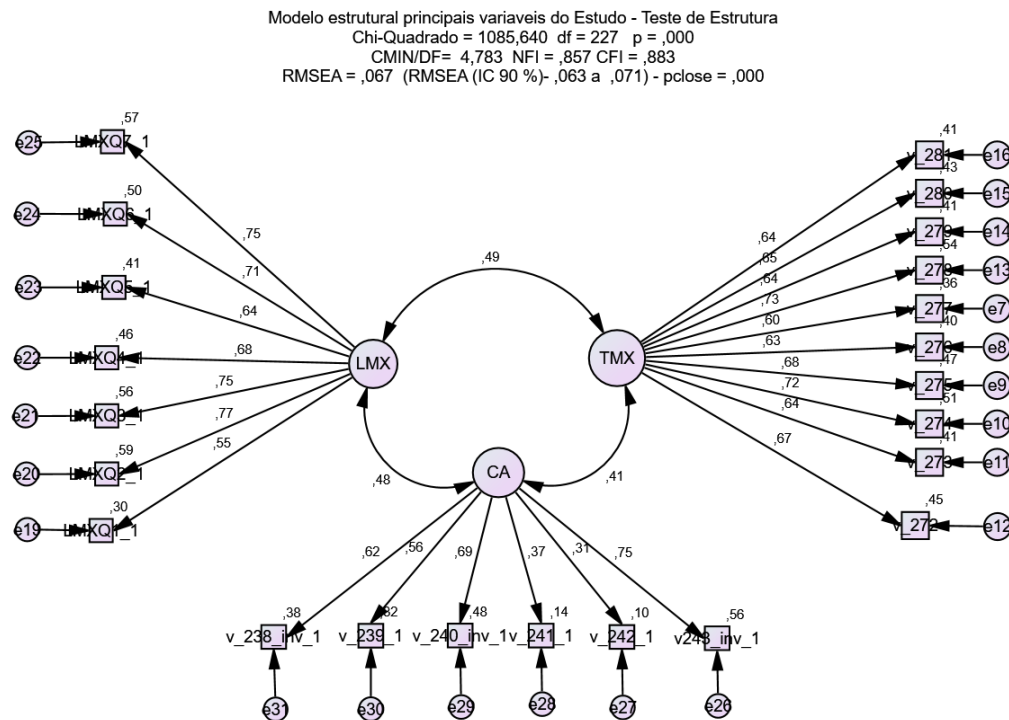
O processo de *bootstrapping* considera que a amostra é equivalente à população e os parâmetros são estimados como valores reais, e em vez de se basear em parâmetros predefinidos como, por exemplo, uma distribuição normal. O *bootstrapping* realiza um processo de amostragem com substituição dos dados da amostra, usando a distribuição empírica calculada como uma distribuição real dos dados.

A grande vantagem do *bootstrapping* é que a técnica pode ser aplicada quando a distribuição dos dados não segue uma distribuição normal (MOONEY; DUVAL, 1993; ARBUCKLE, 2012). Assim, para estimar de melhor forma os parâmetros desconhecidos na presente pesquisa, foi utilizada a técnica de *bootstrapping*, disponível no software AMOS 21.

A aplicação desta técnica confere maior confiabilidade na estimação dos parâmetros. Para testar a significância estatística de cada parâmetro estimado, foram realizadas 3000 reamostragens com reposição, conforme sugestão de vários autores sobre o número adequado de amostras (EFRON; TIBSHIRANI, 1993; ARBUCKLE, 2012). Testes iniciais com os dados da presente pesquisa indicaram que, aumentando este valor, não houve melhora ou diferença significativa nas estimativas.

Assim, foi realizado o teste de estrutura de mensuração do presente estudo, onde é verificado o ajuste modelo de mensuração das variáveis envolvidas no estudo, a escala LMX, TMX e de Comprometimento Afetivo. O modelo está disponível na Figura 24:

Figura 24 – Modelo de Mensuração Inicial

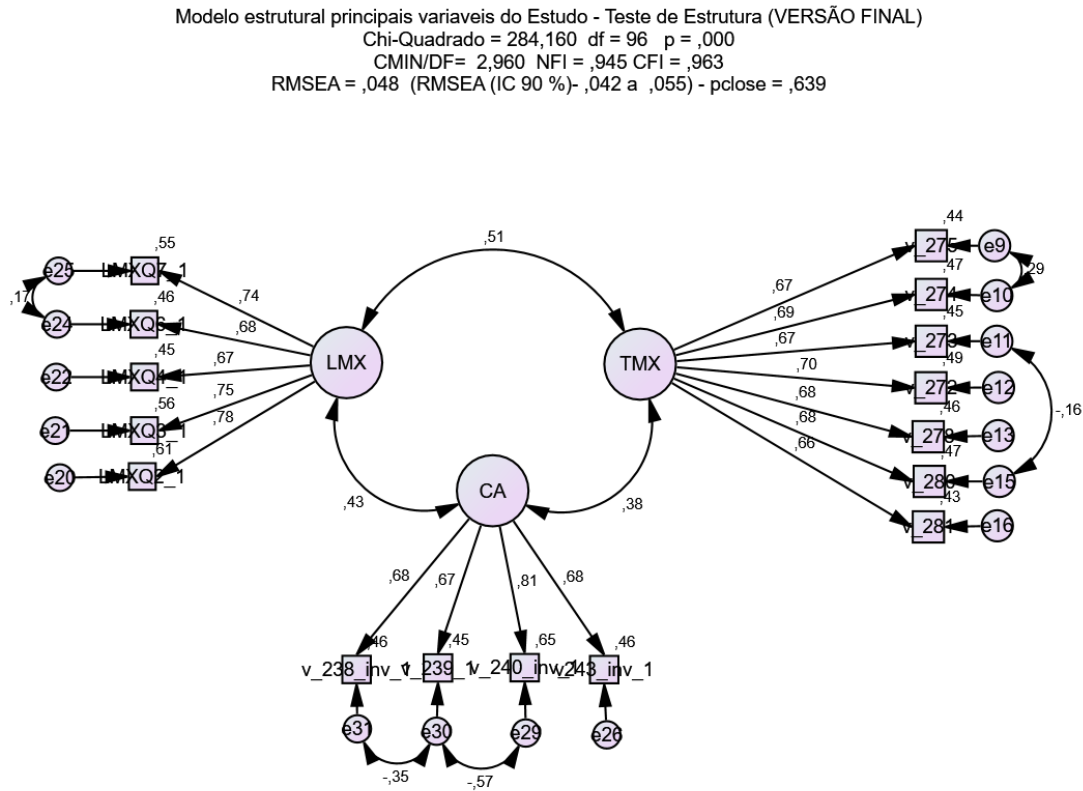


Fonte: O Autor (2016)

Inicialmente, foi realizada a estimação para a amostra completa. O modelo inicial apresentou ajuste razoável ($\chi^2=1085,640$ (df=227) $p<0,001$, C/DF=4,783, RMSEA=0,067(0,063 a 0,071 – IC 90 %), CFI=0,883). Para ajustar o modelo foram identificados os itens com maiores *Modification Indexes*, e permitida a correlação entre os termos de erro dentro de um mesmo constructo, já que utilizam o mesmo instrumento, e, portanto, tem erro compartilhado.

No total 5 parâmetros adicionais foram estimados, representados pela correlação entre os itens. Foram removidas as variáveis que possuíam coeficiente de regressão menor que 0,65. Foram removidos 2 itens na escala LMX, 3 itens na escala TMX, e 2 itens na escala de comprometimento afetivo. O resultado do modelo reespecificado pode ser consultado na Figura 25:

Figura 25 – Modelo de Mensuração Ajustado



Fonte: O Autor (2016)

O modelo ajustado apresentou melhora considerável no ajuste ($\chi^2=284,160$ (df=96) $p<0,001$, C/DF=2,960, RMSEA=0,048 (0,042 a 0,055 – IC 90 %), CFI=0,963, sendo considerado adequado o modelo de mensuração do presente estudo, sendo possível avançar para a fase de teste do modelo estrutural, ou seja, a relação entre os constructos do presente estudo.

Portanto, procedeu-se ao estabelecimento de modelos explicativos entre as relações entre a qualidade de trocas líder-membro, a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes e o comprometimento organizacional na dimensão afetiva, cujos procedimentos

passam a ser descritos a seguir. Para a presente pesquisa foram especificados três modelos, para testar as hipóteses apresentadas. O quadro 2 indica os modelos construídos e suas respectivas descrições:

Quadro 2 – Descrição dos Modelos SEM especificados

Modelo	Descrição
Modelo 1	Modelo de predição do LMX, utilizando a TMX, sendo especificado para três comparações entre grupos: a) Amostra Completa de participantes b) Integraram a MINUSTAH e Não Integraram a MINUSTAH c) Líder e Liderado d) Soldados e Cabos; Sargentos e Subtenentes; Oficiais; Cadetes
Modelo 2	Modelo para predição do LMX, e teste do efeito mediador do Comprometimento Afetivo, especificando três grupos: a) Amostra Completa de participantes b) Integraram a MINUSTAH e Não Integraram a MINUSTAH c) Líder e Liderado d) Soldados e Cabos; Sargentos e Subtenentes; Oficiais; Cadetes
Modelo 3	Modelo para predição do LMX, e teste do efeito moderador do Comprometimento Afetivo, especificando três grupos: a) Baixo Comprometimento Afetivo b) Médio Comprometimento Afetivo c) Alto Comprometimento Afetivo

Fonte: O Autor (2016)

Foi utilizado o software AMOS versão 22, com a análise dos dados brutos (matriz de covariância). O método de estimação discrepância utilizado foi o ML (*Maximum Likelihood*),

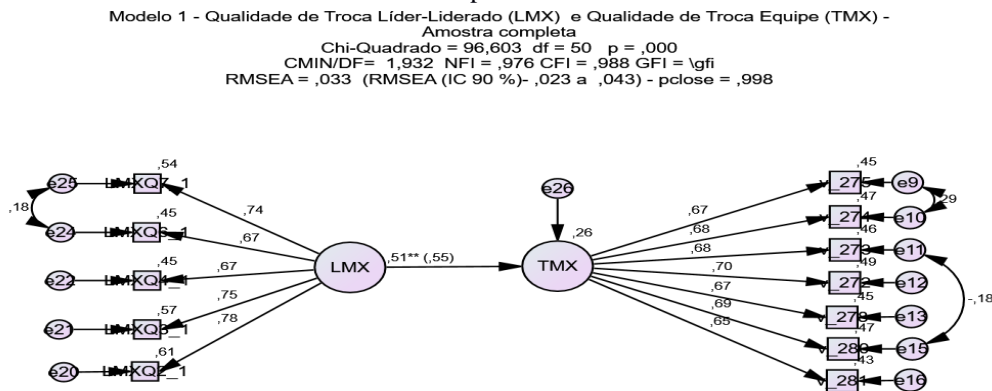
associado com o uso da técnica de *bootstrap*, recomendado para dados que não atendem a premissa de normalidade, como é o caso dos dados coletados no presente estudo.

Considerando a hipótese H13, na qual se estima que a qualidade de trocas líder-liderado influencia positivamente a qualidade de trocas em integrantes da equipe, foi desenvolvido um modelo, denominado Modelo 1 para verificar as relações entre as variáveis: **“qualidade de trocas líder-liderado”** e **“qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes”**.

Assim, o primeiro modelo estimado foi o Modelo 1, que busca testar a relação entre as variáveis qualidade de troca líder-liderado e a qualidade de trocas sociais entre os integrantes de equipe. Inicialmente, foi realizada a estimação para a amostra completa. O modelo inicial apresentou bom ajuste ($\chi^2=99,603$ (df=50) $p<0,001$, C/DF=1,932, RMSEA=0,033(0,023 a 0,043 – IC 90 %), GFI=0,981).

Como o ajuste foi adequado, não foi realizada alteração no modelo. Foram utilizados 3000 *bootstraps* para estimar os parâmetros do Modelo 1, juntamente com os parâmetros está disponível na Figura 26:

Figura26 – Modelo 1 – LMX – TMX – Amostra completa



Fonte: O Autor (2016)

Path ** significativo a 0,01- * significativo a 0,05

(Coeficientes não padronizados entre parêntesis) NFI ML = 0,977 - CFI ML = 0,984

O modelo 1 é recursivo, ou seja, não apresenta feedbacks ou retroalimentação, indicando que os efeitos são unidirecionais (KLINE, 2010). O modelo 1 apresentou 27 variáveis, sendo que 12 foram

observadas, 15 não observadas, 14 exógenas e 13 endógenas. A minimização ocorreu sem problemas após 8 interações.

Como o modelo apresentou ajuste considerado adequado, procedeu-se então, para a análise dos parâmetros de regressão. Segundo McDonald e Rong Ho (2002) o objetivo principal de um estudo que utiliza a técnica SEM é testar hipóteses referentes às associações (*paths*) especificados no modelo. Os parâmetros de regressão acompanhados dos intervalos de confiança, significância estão disponíveis na Tabela 46:

Tabela 46 – Parâmetros SEM - Modelo 1

Parâmetros			Coeficientes Não Padronizados				Coeficientes Padronizados			
			Parâmetro	Erro Padrão	IC 90%		Parâmetro (correl.)	IC 90%		p
					INF	SUP		IN F	SUP	
Modelo Estrutural										
TMX	<---	LMX	0,554	,049	,462	,656	0,511	0,449	0,571	**
Estimativas do Modelo de Mensuração										
v_275	<---	TMX	1,092	0,067	0,985	1,218	0,668	0,621	0,712	**
v_274	<---	TMX	1,091	0,066	0,987	1,211	0,685	0,632	0,737	**
v_273	<---	TMX	1,011	0,062	0,894	1,141	0,677	0,624	0,725	**
v_272	<---	TMX	1,095	0,064	0,978	1,232	0,701	0,661	0,739	**
v_278	<---	TMX	0,963	0,059	0,862	1,081	0,671	0,623	0,718	**
v_280	<---	TMX	1,035	0,063	0,94	1,144	0,686	0,628	0,745	**
v_281	<---	TMX	Fixo = 1				0,655	0,593	0,715	**
LMXQ3_1	<---	LMX	0,937	0,045	0,873	1,01	0,753	0,717	0,789	**
LMXQ4_1	<---	LMX	0,807	0,043	0,73	0,89	0,67	0,626	0,714	**
LMXQ6_1	<---	LMX	0,801	0,044	0,726	0,881	0,674	0,627	0,718	**
LMXQ7_1	<---	LMX	0,815	0,04	0,743	0,9	0,736	0,697	0,774	**
LMXQ2_1	<---	LMX	Fixo = 1				0,783	0,742	0,82	**
IC - Baseado em 3.000 <i>bootstraps</i> ** - $p < 0,01$, * $p < 0,05$										

Fonte: O Autor (2016)

Os resultados apresentados na Tabela X confirmam a hipótese 13, ou seja, existe uma relação positiva entre a variável LMX e TMX ($r=0,511$).

Kline (2010) indica que é importante verificar o poder preditivo de um modelo e não só o valor dos parâmetros, pois embora um modelo possa se ajustar aos dados, ele pode não ser útil se não explicar razoavelmente os fenômenos estudados. O modelo 1 explicou 26% da variância da TMX.

Em seguida, o Modelo 1 foi testado em diferentes grupos de interesse da amostra. No entanto, antes de realizar a comparação entre os constructos nos diferentes grupos foi realizado um teste de equivalência de constructos entre os grupos. A equivalência na operacionalização de um constructo representa a transição entre a teoria e a mensuração deste constructo, significa que o constructo é materializado e operacionalizado da mesma forma, ou seja, itens são agrupados utilizando um mesmo procedimento, que mantenha o mesmo significado nos grupos estudados.

Equivalência de itens refere-se à mensuração de um mesmo constructo utilizando o mesmo instrumento, ou seja, cada um dos itens deve significar o mesmo para os grupos sendo comparados, se os itens não são equivalentes, não mensuram o mesmo constructo e, portanto, os resultados não podem ser comparados.

Finalmente, Hui e Triandis (1985) indicam que existe a equivalência escalar, onde os outros tipos de equivalência já foram estabelecidos e além disso, pode-se demonstrar que o constructo tem a mesma métrica, ou seja, os valores obtidos nos testes têm o mesmo significado nos grupos estudados. Embora este seja o tipo ideal de equivalência, dificilmente consegue-se chegar a este nível. Mas para realizar comparações entre as escalas, deve-se conseguir o nível de equivalência escalar ou métrica.

Portanto, antes que se possa analisar variáveis e realizar comparações entre os grupos é essencial se testar a invariância do modelo de mensuração nos diferentes grupos, para garantir que a estrutura e cargas fatoriais são equivalentes entre os grupos estudados, ou seja, que os constructos comparados medem o mesmo constructo latente nos dois ou mais grupos comparados.

Existem basicamente dois tipos de testes para invariância do modelo de mensuração: configural e métrica. O teste de invariância configural permite, de certa forma, testar os três primeiros tipos de equivalência propostas por Hui e Triandis (1985), enquanto a equivalência escalar é testada pela invariância métrica. Ambos os testes são realizados através de uma

análise fatorial confirmatória. A diferença entre os dois testes é que na invariância configural, os grupos a serem testados são divididos e se verifica se o modelo tem um bom ajuste aos dados, sem nenhuma restrição ao valor dos parâmetros.

Já a análise de invariância métrica, realiza o teste introduzindo uma restrição de que o valor dos parâmetros entre os dois grupos deve ser o mesmo, e verificando se há uma diferença significativa entre os modelos, utilizando comparação entre estatísticas de ajuste, como o teste do Qui-Quadrado (HUI; TRIANDIS, 1985). Os testes foram realizados com o software AMOS versão 21, e para as duas principais escalas do estudo, valores e intenção empreendedora, de forma separada.

O primeiro teste, para estabelecer a invariância configural consiste no teste do modelo retido com os dados de cada um dos grupos testados. Este teste é o primeiro passo, e indica se os constructos tem significados semelhantes nos diferentes grupos, ou seja, se o constructo tem o mesmo significado e estrutura, sendo assim, o primeiro teste que possibilita a comparação entre grupos (MILFONT; FISCHER, 2010). O resultado para as escalas do presente estudo está disponível na Tabela 47:

Tabela 47 – Testes de Invariância – Modelo 1

Região	Tamanho do Grupo (n)	χ^2	Df	CMIN/df	CFI	RMSEA	PCLOSE	AIC
Integraram a MINUSTAH	90	62,257	50	1,245	0,982	0,052	0,437	142,257
NÃO Integraram a MINUSTAH	739	108,433	50	2,169	0,982	0,040	0,949	188,433
Líder	219	78,132	50	1,513	0,975	0,051	0,453	158,132
Liderado	616	96,897	50	1,938	0,983	0,039	0,940	176,987
Cabos e soldados	85	63,921	50	1,278	0,974	0,058	0,365	143,921
Subtenentes e Sargentos	113	64,862	50	1,297	0,980	0,052	0,448	144,862
Cadetes	398	104,870	50	2,097	0,965	0,053	0,363	184,870
Oficiais	198	75,652	50	1,513	0,979	0,051	0,448	155,652

Fonte: O Autor (2016)

Os resultados indicam que o modelo 1 obteve bom ajuste aos dados em todos os grupos testados. Apesar de algumas das amostras terem tamanho reduzido, não houve a necessidade de se adotar um critério de ajuste específico para pequenas amostras, tal como proposto por Bentley (1994).

O segundo passo do teste de invariância configural foi realizado utilizando a abordagem análise fatorial multigrupo (MILFONT; FISCHER, 2010). Neste procedimento todos os grupos foram incluídos para verificar o ajuste dos dados com todas as amostras, sem aplicar nenhuma restrição de igualdade nas cargas fatoriais, termos de erro e covariância. Os resultados indicaram um ótimo ajuste dos dados ($\chi^2=96,603$ (df=50), C/DF=1,932, RMSEA=0,033 (0,023 a 0,043 – IC 90%), CFI=0,988, PCLOSE=0,998).

Portanto conclui-se que existe invariância configural entre os grupos testados para as escalas do estudo. Segundo Milfont e Fischer (2010) o nível de restrição varia, conforme a necessidade de comparação entre os grupos, os diferentes parâmetros que podem ser restritos, juntamente com a invariância que testam está disponível na Tabela 48:

Tabela 48 – Modelos e tipos de invariância métrica

Modelo Comparação	Restrição de Igualdade Parâmetros	Tipo de Invariância
Modelo 0	Nenhum	Invariância configural
Modelo 1	Cargas fatoriais	Invariância fraca
Modelo 2	Cargas fatoriais, interceptos dos itens	Invariância forte
Modelo 3	Cargas fatoriais, interceptos dos itens e variâncias e covariâncias dos fatores	Invariância métrica (igualdade nas escalas)
Modelo 4	Cargas fatoriais, interceptos dos itens e variâncias e covariância residual dos itens (erros)	Invariância estrita

Fonte: Adaptado de Milfont; Fisher (2010)

Milfont e Fischer (2010) indicam que o tipo de invariância estrita, representado no modelo 4 não possui interesse prático para comparar média de grupos, além disso representa um teste demasiadamente restritivo para comparar grupos. Por isso, serão testados os três tipos de invariância (cargas fatoriais, interceptos e covariância entre os fatores).

Procedeu-se então para o teste de invariância métrica entre os grupos. O procedimento *multigroup analysis* do AMOS foi utilizado para restringir os parâmetros. O resultado da comparação dos modelos pode ser encontrado na tabela 49:

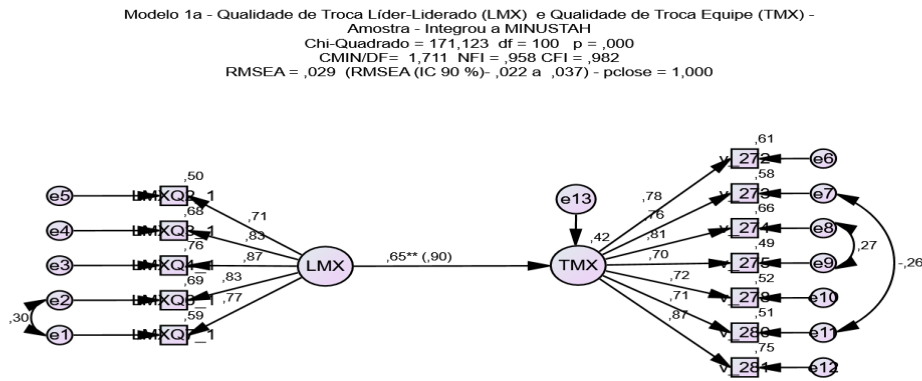
Tabela 49 – Invariância do Modelo 1ª – Integraram a MINUSTAH VS Não Integraram a MINUSTAH

	Npar	CMIN	DF	DIF $\chi^2(p)$	RMSEA (IC - 90%)	CFI
Unconstrained	74	256,681	106		0,041 IC -0,035 a 0,048	0,962
Measurement weights (Modelo 0)	64	284,261	116	p(0,006)	0,042 IC -0,036 a 0,048	0,957
Measurement intercepts (modelo 1)	52	298,56	128	p(0,006)	0,04 IC -0,034 a 0,046	0,957
Structural weights (Modelo 2)	51	299,935	129	p(0,006)	0,04 IC -0,034 a 0,046	0,957
Structural covariances (Modelo 3)	50	306,585	130	p(0,001)	0,041 IC -0,035 a 0,046	0,962

Fonte: O Autor (2016)

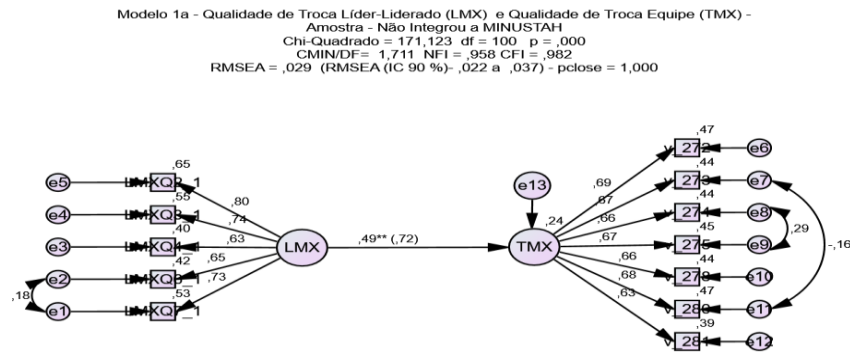
Os resultados indicaram que as escalas obtiveram ajuste adequado nos diferentes grupos mesmo quando restritas em relação aos principais parâmetros (modelo 1a). Após a verificação do ajuste adequado do modelo 1 para todos os grupos, procedeu-se a estimação dos parâmetros do modelo 1a para os militares que integraram a MINUSTAH e quanto para os que não integraram. O modelo 1a apresentou bom ajuste aos dados ($\chi^2=171,123$ (df=100) $p<0,001$, CMIN/DF=1,711, RMSEA=0,029(0,022 a 0,037 – IC 90 %), CFI=0,982, PCLOSE=1). O modelo 1a para os dois grupos está disponível nas figuras 27 e 28 abaixo:

Figura 27 – Modelo 1a – LMX – TMX. Militares que integraram a MINUSTAH



Fonte: O Autor (2016)

Figura 28 – Modelo 1a – LMX – TMX. Militares que não integraram a MINUSTAH



Fonte: O Autor (2016)

A análise dos dois gráficos acima permitiu verificar que a qualidade de troca apresentada pelos militares que serviram na MINUSTAH explica 42% da variação da qualidade de trocas entre integrantes de equipe de trabalho. Por outro lado, a qualidade de troca apresentada pelos militares que não serviram na MINUSTAH explica 24% da variação da qualidade de trocas entre integrantes de equipe de trabalho. Em termos qualitativos, verifica-se que o reflexo da qualidade líder e liderado sobre a qualidade de trocas entre integrantes da equipe entre aqueles que integraram a MINUSTAH é superior aos que não

integraram o que evidencia a relevância da qualidade de trocas sociais no estilo de liderança adotado na MINUSTAH.

Em seguida, foram realizadas as comparações entre os líderes e liderados, no **modelo 1b**. Este modelo realiza uma análise multigrupos, dividindo os grupos de acordo com a atuação autoapontada pelo respondente.

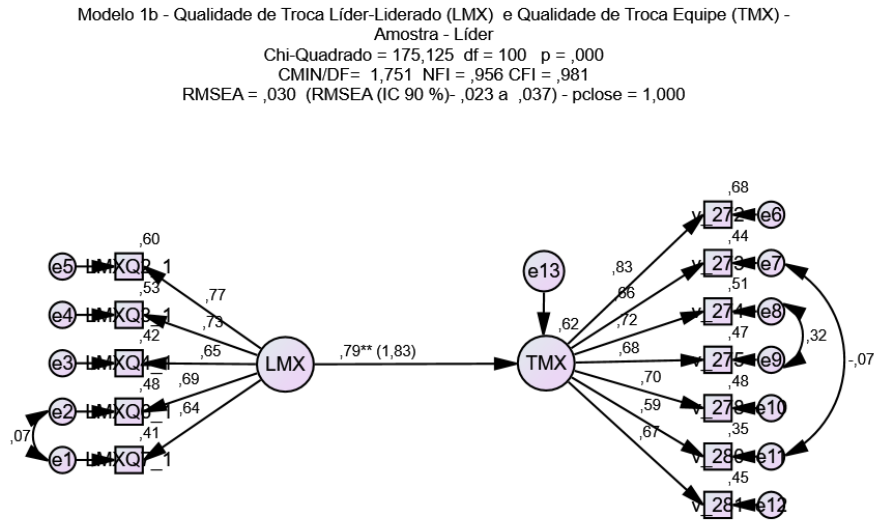
Tabela 50 – Invariância do Modelo 1b – Líderes vs Não Líderes

	Npar	CMIN	DF	DIF $\chi^2(p)$	RMSEA (IC - 90%)	CFI
Unconstrained	80	175,125	100		0,03 IC -0,023 a 0,037	0,981
Measurement weights (Modelo 0)	70	197,743	110	p(0,016)	0,031 IC -0,024 a 0,038	0,977
Measurement intercepts (Modelo 1)	58	376,647	122	p(0,000)	0,05 IC -0,044 a 0,056	0,934
Structural weights (Modelo 2)	57	406,891	123	p(0,000)	0,053 IC -0,047 a 0,058	0,927
Structural covariance (Modelo 3)	56	406,891	124	p(0,000)	0,052 IC -0,047 a 0,058	0,927

Fonte: O Autor (2016)

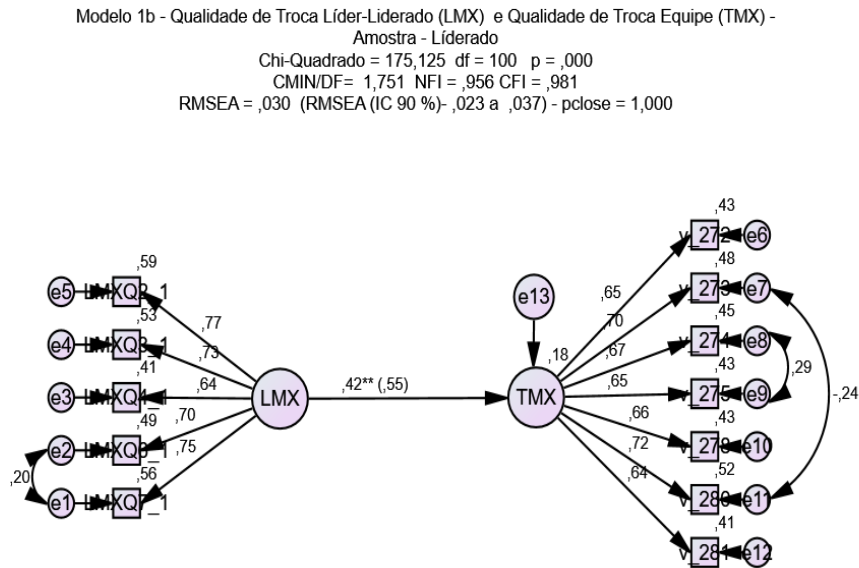
Os resultados indicaram que as escalas obtiveram ajuste adequado nos diferentes grupos, mesmo quando restritas em relação aos principais parâmetros (modelo 1b). Em seguida, foram estimados os parâmetros do modelo 1b para líderes e liderados. O modelo 1b apresentou bom ajuste aos dados ($\chi^2=175,125$ (df=100) $p<0,001$, CMIN/DF=1,751, RMSEA=0,030 (0,023 a 0,037 – IC 90 %), CFI=0,981, PCLOSE=1). O modelo 1b para os dois grupos está disponível nas figuras 29 e 30 abaixo:

Figura 29 – Modelo 1b – LMX – TMX. Amostra de Líderes



Fonte: O Autor (2016)

Figura 30 – Modelo 1b – LMX – TMX. Amostra de Liderados



Fonte: O Autor (2016)

A análise dos dois gráficos acima indica a qualidade de troca apresentada pelos líderes e explica 62% da variação da qualidade de trocas entre integrantes de equipe de trabalho. Enquanto a qualidade de troca estabelecida nas trocas líder-liderado para os liderados explica 18% da variação da qualidade de trocas entre integrantes de equipe de trabalho. A diferença entre os coeficientes da relação entre a qualidade de troca líder e liderado e a qualidade de

troca entre integrante de equipe entre os grupos de líderes e liderados é estatisticamente significativa ($t=7,374$, $p<0,001$).

Os dados indicam que, na visão dos líderes, há um maior impacto da qualidade de troca líder-liderado sobre a qualidade de troca nos integrantes de equipe se comparados com a avaliação apresentada pelos liderados. Neste sentido, há de se refletir sobre qual a razão que leva a um impacto mais elevado sobre os líderes do que sobre os liderados. Verifica-se que, aparentemente, há uma maior disposição no estabelecimento de qualidade de troca líder-liderados e qualidade de troca entre integrantes de equipe no universo de militares que ocupam posição de liderança do que no universo dos militares que ocupam posição de liderados. Uma possível explicação para o maior impacto observado nos líderes pode ser atribuída à maior necessidade do exercício da influência social à que esses militares demandados.

Por fim, foi realizada a comparação entre os grupos dos Oficiais, Sargentos, Cabos e Soldados, e Cadetes. Foram, portanto, criados três grupos, e executado o Modelo 1c.

Tabela 51 – Invariância do Modelo 1c –Cabos e Soldados, Subtenente e Sargento, Cadetes e Oficiais

	Npar	CMIN	DF	DIF $\chi^2(p)$	RMSEA (IC - 90%)	CFI
Unconstrained	160	294,904	200		0,024 IC - 0,018 a 0,029	0,975
Measurement weights (Modelo 0)	130	345,466	230	p(0,011)	0,025 IC - 0,019 a 0,030	0,969
Measurement intercepts (Modelo 1)	94	532,191	266	p(0,000)	0,035 IC - 0,031 a 0,039	0,929
Structural weights (Modelo 2)	91	533,504	269	p(0,726)	0,035 IC -0,030 a 0,039	0,929
Structural covariance (Modelo 3)	88	554,666	272	p(0,000)	0,035 IC -0,031 a 0,040	0,924

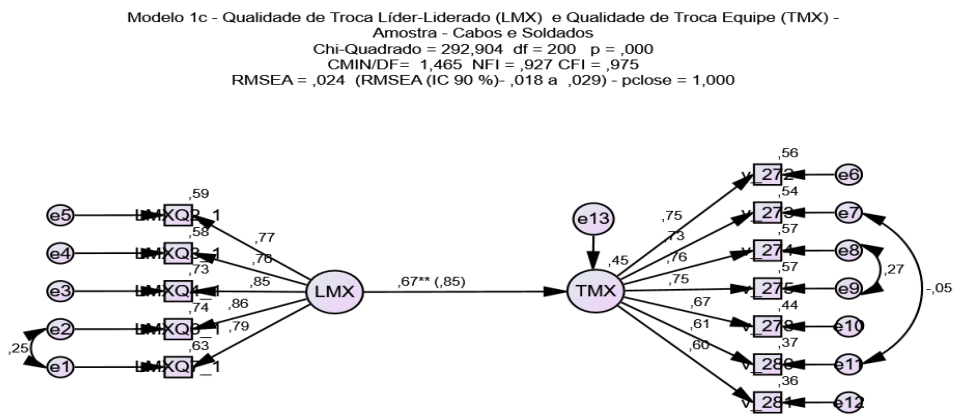
Fonte: O Autor (2016)

Os resultados indicaram que as escalas obtiveram ajuste adequado nos diferentes grupos mesmo quando restritas em relação aos principais parâmetros, embora os testes de

diferença de Chi-quadrado indiquem possíveis diferenças entre os modelos de mensuração e estruturais entre os grupos (modelo 1c).

Posteriormente, estimou-se os parâmetros do modelo 1c, com quatro grupos distintos: cabos e soldados; subtenentes e sargentos; cadetes e oficiais. O modelo 1c apresentou ajuste adequado aos dados ($\chi^2=292,904$ (df=200) $p<0,001$, CMIN/DF=1,465, RMSEA=0,024 (0,018 a 0,029 – IC 90 %), CFI=0,975, PCLOSE=1). O modelo 1c para os quatro grupos está disponível nas figuras 31, 32, 33 e 34 abaixo:

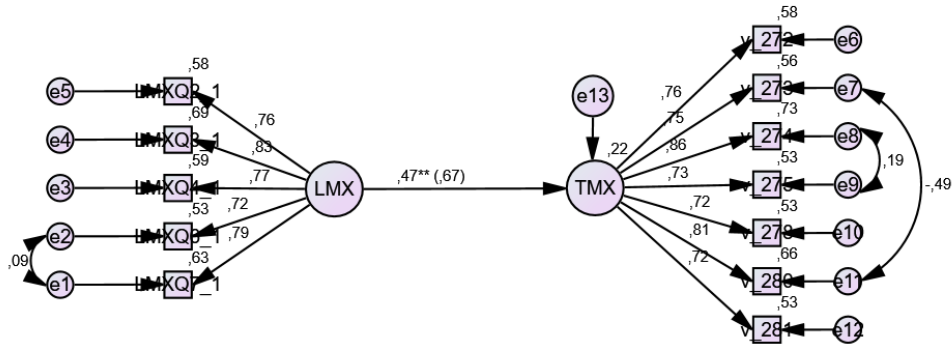
Figura 31 – Modelo 1c – LMX – TMX. Amostra de Cabos e Soldados



Fonte: O Autor (2016)

Figura 32 – Modelo 1c – LMX – TMX. Amostra de Subtenentes e Sargentos

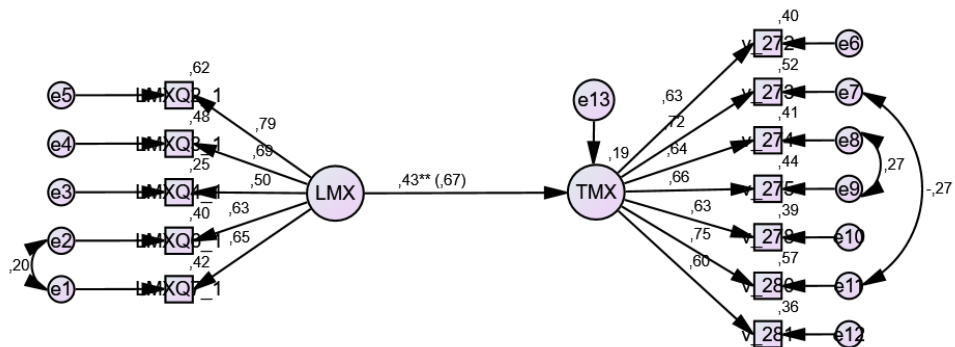
Modelo 1c - Qualidade de Troca Líder-Liderado (LMX) e Qualidade de Troca Equipe (TMX) -
 Amostra - Subtenentes e Sargentos
 Chi-Quadrado = 292,904 df = 200 p = ,000
 CMIN/DF= 1,465 NFI = ,927 CFI = ,975
 RMSEA = ,024 (RMSEA (IC 90 %) - ,018 a ,029) - pclose = 1,000



Fonte: O Autor (2016)

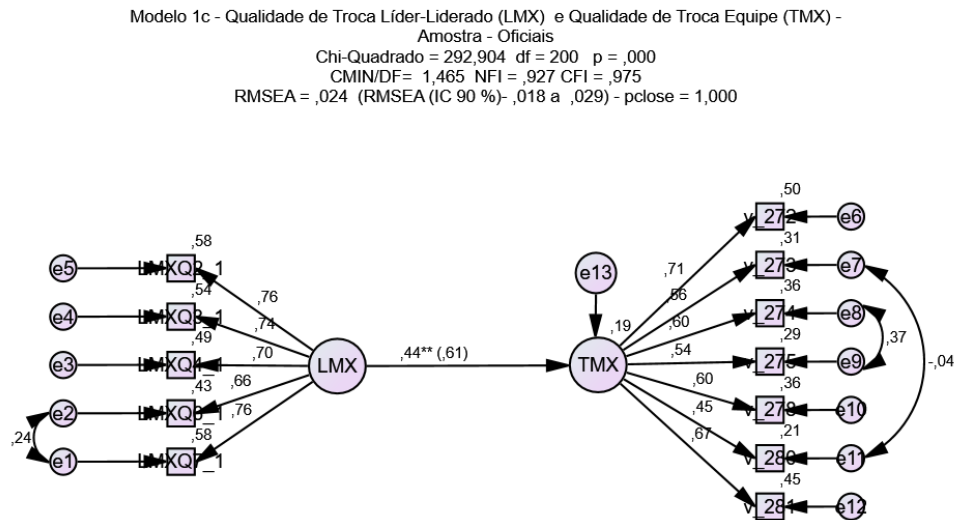
Figura 33 – Modelo 1c – LMX – TMX. Amostra de Cadetes

Modelo 1c - Qualidade de Troca Líder-Liderado (LMX) e Qualidade de Troca Equipe (TMX) -
 Amostra - Cadetes
 Chi-Quadrado = 292,904 df = 200 p = ,000
 CMIN/DF= 1,465 NFI = ,927 CFI = ,975
 RMSEA = ,024 (RMSEA (IC 90 %) - ,018 a ,029) - pclose = 1,000



Fonte: O Autor (2016)

Figura 34 – Modelo 1c – LMX – TMX. Amostra de Oficiais



Fonte: O Autor (2016)

Pode-se verificar que o percentual de 45%, apresentado na amostra dos cabos e soldados para a explicação da variância da relação entre a qualidade de trocas líder-liderado e a qualidade de trocas entre integrantes de equipes de trabalho, foi o de cabos e soldados. O percentual de explicação da variância analisada para os subtenentes e sargentos foi de 22% enquanto que a dos oficiais e cadetes foi de 19%. Tal constatação denota que, no nível dos cabos e soldados há uma maior relevância para o impacto que a qualidade de trocas liderado sobre a qualidade de trocas em equipes de trabalho do que nos níveis dos oficiais, dos subtenentes e sargentos e cadetes que se apresentaram bem próximos em termos da análise do modelo. Além disso, desperta a atenção para a importância que a qualidade de trocas líder-liderado e a qualidade de trocas em equipes de trabalho tem para os cabos e soldados, nível hierárquico que mais influência sofre dos níveis hierárquicos que lhe são superiores.

Foi, então, levada a teste a hipótese H14, a qual estima que qualidade de trocas sociais líder-liderado influencia a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) e essa relação é mediada pelo componente afetivo comprometimento organizacional, buscando verificar a existência de mediação do **“componente afetivo do comprometimento organizacional”** sobre a relação entre a **“qualidade de trocas líder-liderado”** e **“qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes”**.

Para que um efeito de mediação exista, alguns critérios devem ser cumpridos: a) a variável independente deve afetar significativamente a variável mediadora, b) a variável independente deve afetar a variável dependente mesmo sem mediação, c) a variável mediadora deve ter um efeito único na variável dependente e d) o efeito da variável deve diminuir quando se adiciona o mediador no modelo (KLINNE,2010). A mediação pode ser parcial, quando a correlação entre as variáveis X e Y diminuem, mas continuam significantes, e pode ser total quando mediação completa, quanto ao se inserir a variável M a relação entre X e Y passa a ser estatisticamente igual a zero.

Assim, a Hipótese de número 14 testou um eventual efeito de mediação pela variável comprometimento afetivo. Baron e Kenny (1986) apresentam três condições necessárias, mas não suficientes, para que se possa afirmar que existe um efeito de mediação.

1 Variável X é significativamente relacionada à variável M (**CONDIÇÃO 1**)

2 M é significativamente relacionada à variável Y. (**CONDIÇÃO 2**)

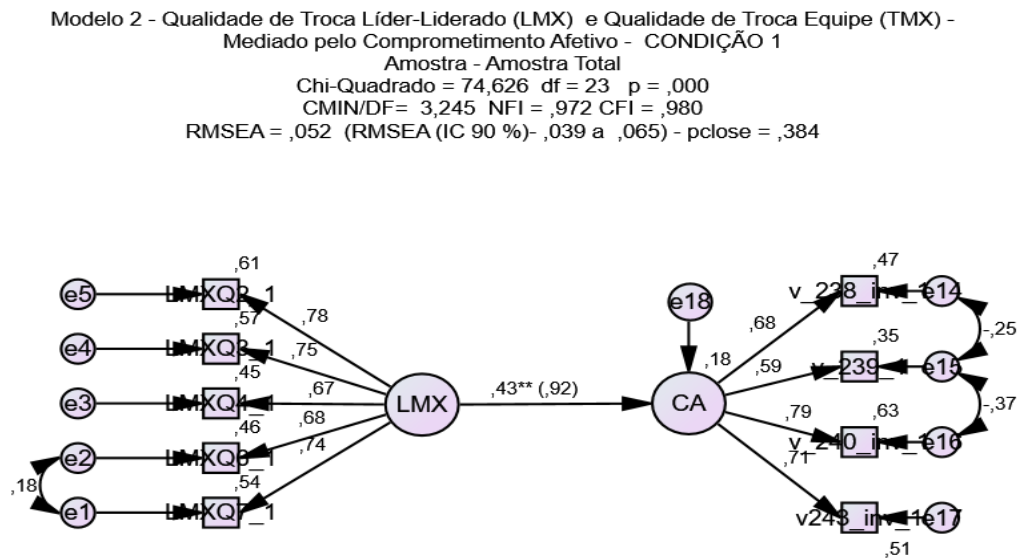
3 A relação entre X e Y diminui quando a variável M é adiciona ao modelo (**CONDIÇÃO 3**)

Ou seja, cada uma das afirmações acima deve ser significativamente diferente de zero, e a relação entre X e Y deve diminuir de forma estatisticamente significativa.

Assim, foram testadas as três condições apresentadas por Baron e Kenny(1986), através de modelos simples de equações estruturais:

a) Variável LMX (X) é significativamente relacionada à variável CA (M):

Figura 35 – Qualidade de troca Líder-Liderado e Qualidade de Troca Equipe mediado pelo Componente Afetivo do Comprometimento (Condição 1)

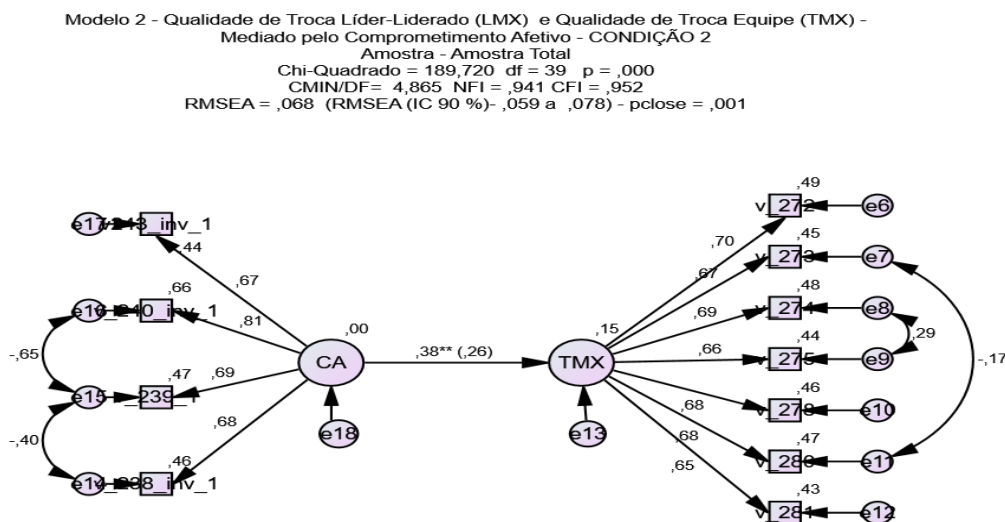


Fonte: O Autor (2016)

Neste teste o coeficiente entre as duas variáveis foi igual a 0,433 ($p < 0,001$), sendo assim verificada a primeira condição. **(CONDIÇÃO 1 – VERIFICADA)**

a) CA (M) é significativamente relacionada à variável Y (TMX).

Figura 36 – Qualidade de troca Líder-Liderado e Qualidade de Troca Equipe mediado pelo Componente Afetivo do Comprometimento (Condição 2)

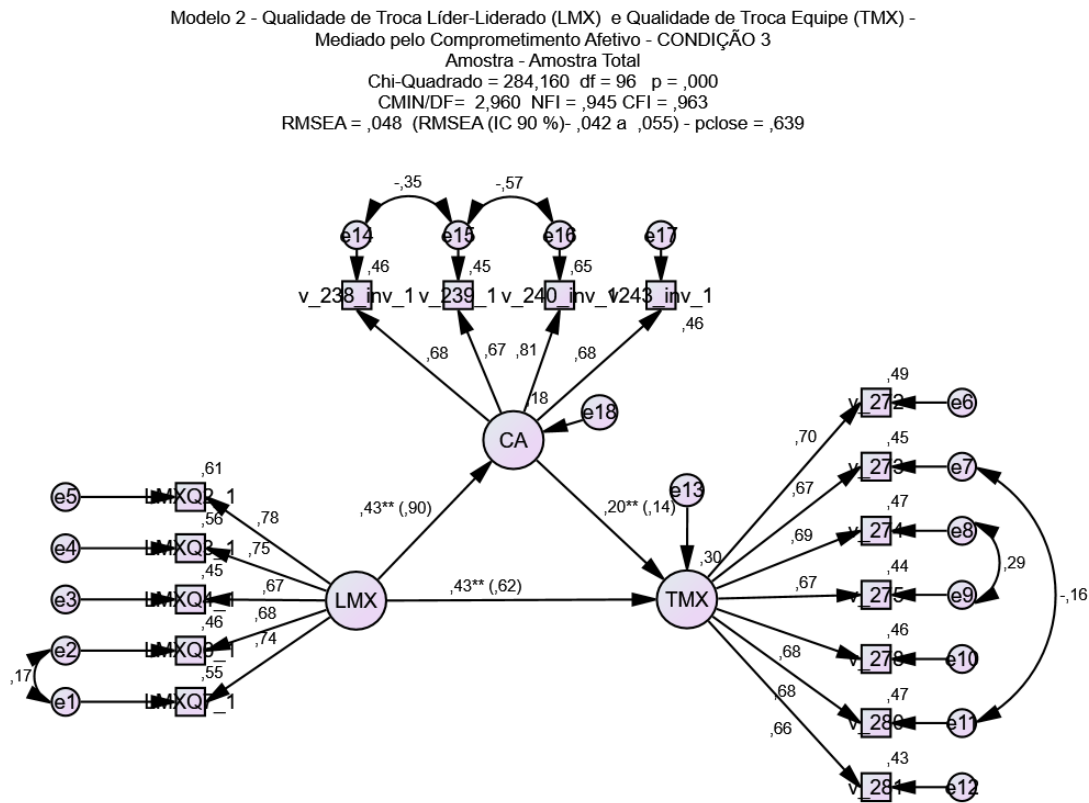


Fonte: O Autor (2016)

No segundo teste o coeficiente entre as duas variáveis (CA (M) e TMX (Y)) foi igual a 0,384 (p<0,001), sendo assim verificada a segunda condição.(CONDICÃO 2 – VERIFICADA)

a) A relação entre CA X e Y diminui quando a variável M é adiciona ao modelo

Figura 37– Qualidade de troca Líder-Liderado e Qualidade de Troca Equipe mediado pelo Componente Afetivo do Comprometimento (Condição 3)



Fonte: O Autor (2016)

Para realizar o teste da terceira condição foi utilizado o teste de Sobel (1982), um dos principais métodos para estabelecer os efeitos de mediação, o teste é calculado conforme cálculos abaixo:

Figura 38 – Teste de Sobel

$$s_{First} = \sqrt{\hat{a}^2 s_b^2 + \hat{b}^2 s_a^2}$$

Fonte: Sobel (1982)

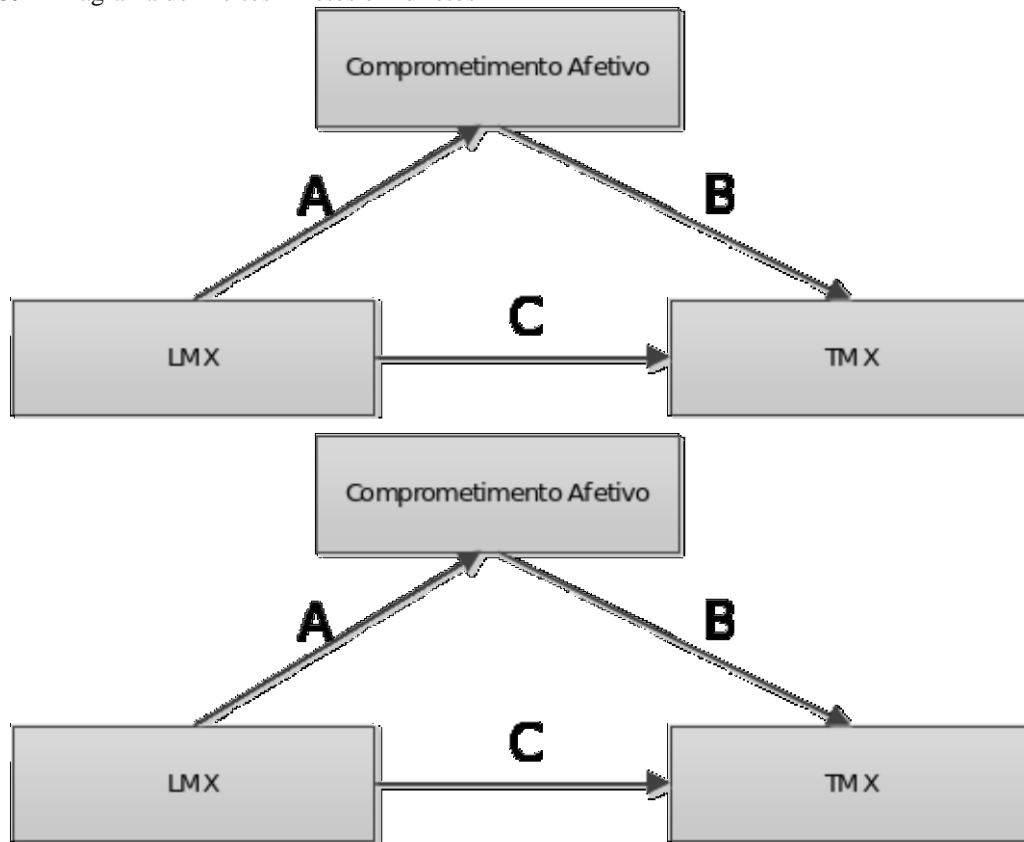
O teste de Sobel apresentou estatística igual a 4,442 (erro padrão= 0,0283) com p-valor<0,0001, indicando a presença de efeito de moderação. Assim, no terceiro teste a diminuição de coeficiente da variável LMX(X) em relação à TMX (Y) foi significativa, sendo assim verificada a segunda terceira condição (**CONDIÇÃO 3 – VERIFICADA**)

Assim, seguindo as recomendações de Baron e Kenny (1986) a mediação do **“componente afetivo do comprometimento organizacional”** na relação entre a **“qualidade de trocas líder-liderado”** e **“qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes”** foi testada, sendo encontrada mediação. Justifica-se a mediação pelo fato: 1) o coeficiente da relação entre a variável independente **“qualidade de trocas líder-liderado”** e a variável mediadora **“componente afetivo do comprometimento organizacional”** ter apresentado significância ao nível de $p<0,001$ 2) o coeficiente da relação entre a variável mediadora **“componente afetivo do comprometimento organizacional”** e a variável dependente **“qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes”** ter apresentado significância ao nível de $p<0,01$, e 3) ao ser realizado o Teste de Sobel.

No entanto, é importante destacar que a técnica SEM permite verificar a relação entre variáveis de forma mais completa que uma regressão, pois permite calcular efeitos diretos, indiretos e totais. O efeito total é a soma dos efeitos diretos e indiretos. Os efeitos indiretos são chamados também de mediação. A mediação é a extensão de que o efeito de uma variável independente é passado a outra independente através de uma terceira, conhecida por mediadora.

No modelo 2 a variável comprometimento afetivo mediadora do efeito da variável LMX (**qualidade de trocas líder-liderado**) na TMX (**qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes**). Neste modelo os efeitos são transmitidos através do impacto que a LMX tem no comprometimento afetivo, que acaba por influenciar indiretamente a variável TMX. Estes efeitos são importantes e permitem a verificação mais precisa da relação entre variáveis. A Figura 39 mostra um exemplo de efeitos diretos e indiretos, utilizando os valores humanos, atitudes e intenção empreendedora:

Figura 39 – Diagrama de Efeitos Diretos e Indiretos



Fonte: O Autor (2016)

Assim, a qualidade troca líder-liderado (LMX), tem um impacto duplo sobre a qualidade de troca entre integrantes da equipe, primeiramente através do efeito direto (C), mas, também, indiretamente pelo efeito que possui no comprometimento afetivo (A), que por sua vez, está relacionado com a variável dependente TMX (B), assim o efeito total é calculado pela fórmula:

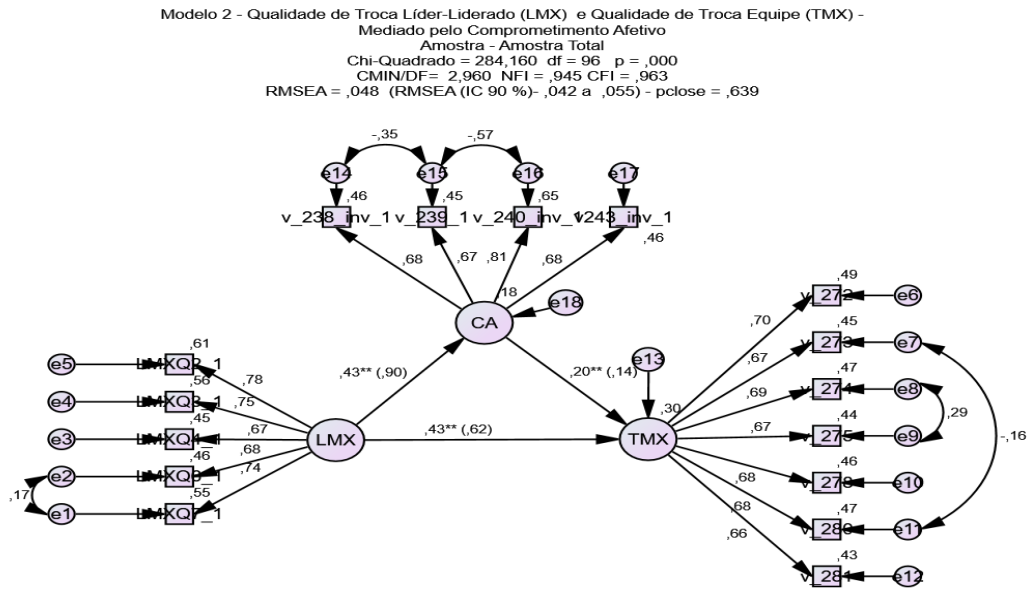
$$EfeitoTotal = C + AxB$$

Efeito Total = (efeito direto) + (efeito na variável mediadora x efeito da var. mediadora na dependente)

$EfeitoTotal = C + AxB$ Vários testes já foram desenvolvidos para testar o efeito de mediação, entre eles o mais conhecido é o teste Sobel (SOBEL,1982), que verifica que a variável mediadora efetivamente leva o efeito da VI (variável independente) para a VD (variável dependente) (KLINNE,2010). No entanto, o *bootstrapping* é uma técnica mais

confiável e precisa, não dependente de suposições distribucionais para determinar efeitos indiretos (ARBUCKLE,2012) e foi utilizada no presente trabalho.

Figura 40 –Qualidade de troca Líder-Liderado e Qualidade de Troca Equipe mediado pelo Componente Afetivo do Comprometimento (Amostra Total)



Fonte: O Autor (2016)

Tabela 52 – Efeitos diretos, Indiretos e Totais – Modelo 2

Efeitos Não Padronizados						
Efeito "----->"	Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
LMX	0,898**	0,619**	0	0,125**	0,898	0,744**
CA	0	0,139**	0	0	0	0,139**
Efeitos Padronizados						
Efeito "----->"	Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
LMX	0,425**	0,426**	0	0,086**	0,425**	0,513**
CA	0	0,203**	0	0	0	0,203**
Significância Calculada em 3.000 <i>bootstraps</i> **p<0,001, * p<0,05						

Fonte: O Autor (2016)

Os resultados apresentados na tabela 52 indicam a presença de efeito de mediação parcial.

Hipótese	Efeito Direto (LMX->TMX) Sem mediadora	Efeito Direto (LMX->TMX)	Efeito Indireto	Resultado
LMX->CA->TMX	Significativo (0,511**)	Significativo (0,426**)	Significativo (0,086**)	Mediação Parcial

Significância Calculada em 3.000 *bootstraps* ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$

Cabe, ainda, ressaltar que, como o valor do coeficiente obtido referente a relação entre as variáveis LMX e TMX na presença da variável mediadora CA foi significativo ($p < 0,001$) conclui-se que há evidências estatísticas de que a mediação é parcial.

Assim, utilizando os dois métodos mais usuais (teste Sobel e bootstrap) foram encontradas evidências do papel mediador do comprometimento afetivo. Foram posteriormente realizados testes para os grupos anteriormente comparados, utilizando a abordagem de bootstrap para os seguintes grupos:

- a) Integraram MINUSTAH e Não Integraram MINUSTAH
- b) Líderes e Liderados
- c) Cabos e soldados, Subtenente e sargentos, cadetes e oficiais)

Tabela 53 – Efeitos diretos, Indiretos e Totais – Modelo 2a

		Efeitos Não Padronizados						
Integraram a MINUSTAH		Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais		
	Efeito "----->"	CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX	
	LMX	0,616*	0,842**	0	0,051	0,616**	0,893**	
	CA	0	0,083	0	0	0	0,083	
	Efeitos Padronizados							
	Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais			
Efeito "----->"	CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX		
LMX	0,414*	0,609*	0	0,037	0,414*	0,645**		
CA	0	0,89	0	0	0	0,089		
NÃO Integraram a MINUSTAH	Efeitos Não Padronizados							
		Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais		
	Efeito "----->"	CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX	
	LMX	0,905**	0,718**	0	0,086*	0,905**	0,804**	
	CA	0	0,095*	0	0	0	0,095*	
	Efeitos Padronizados							
		Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais		
	Efeito "----->"	CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX	
	LMX	0,423**	0,433**	0	0,059*	0,423**	0,492**	
	CA	0	0,140*	0	0	0	0,140*	

Fonte: O Autor (2016)

Significância Calculada em 3.000 *bootstraps***p<0,001 , * p<0,05

Tabela 54 – Efeitos diretos, Indiretos e Totais – Modelo 2b

		Efeitos Não Padronizados					
Líder		Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	Efeito "----->"	CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
	LMX	1,324**	1,406**	0	0,412*	1,324**	1,819**
	CA	0	0,311*	0	0	0	0,311*
	Efeitos Padronizados						
		Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
Efeito "----->"		CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
LMX		0,634**	0,610**	0	0,179*	0,634**	0,789**
CA		0	0,282*	0	0	0	0,282*
		Efeitos Não Padronizados					
Liderados		Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	Efeito "----->"	CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
	LMX	0,715**	0,506**	0	0,037	0,715**	0,542**
	CA	0	0,051	0	0	0	0,051
	Efeitos Padronizados						
		Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
Efeito "----->"		CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
LMX		0,351**	0,393**	0	0,029	0,351**	0,422**
CA		0	0,081	0	0	0	0,081

Fonte: O Autor (2016)

Significância Calculada em 3.000 *bootstraps***p<0,001, * p<0,05

Tabela 55 – Efeitos diretos, Indiretos e Totais – Modelo 2c

		Efeitos Não Padronizados						
Cabos e Soldados		Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais		
	Efeito "----->"	CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX	
	LMX	0,196**	0,085	0	0,812**	0,196**	0,898**	
	CA	0	4,144**	0	0	0	4,144**	
		Efeitos Padronizados						
		Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais		
Efeito "----->"		CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX	
LMX		0,690**	0,064	0	0,610**	0,690**	0,674**	
CA		0	0,884**	0	0	0	0,884**	
Subtenentes e Sargentos			Efeitos Não Padronizados					
			Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	Efeito "----->"		CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
	LMX		0,973**	0,368	0	0,293	0,973**	0,662**
	CA		0	0,301	0	0	0	0,301
			Efeitos Padronizados					
			Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	Efeito "----->"		CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
LMX		0,669**	0,263	0	0,209	0,669**	0,472**	
CA		0	0,299	0	0	0	0,299	
Cadetes			Efeitos Não Padronizados					
			Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	Efeito "----->"		CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
	LMX		0,749**	0,658**	0	0,10	0,749**	0,668**
	CA		0	0,014	0	0	0	0,014
			Efeitos Padronizados					
			Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	Efeito "----->"		CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
LMX		0,283**	0,428**	0	0,07	0,283**	0,435**	
CA		0	0,024	0	0	0	0,024	
Oficiais			Efeitos Não Padronizados					
			Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	Efeito "----->"		CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
	LMX		0,673**	0,549**	0	0,063	0,673**	0,611**
	CA		0	0,093	0	0	0	0,093
			Efeitos Padronizados					
			Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	Efeito "----->"		CA	TMX	CA	TMX	CA	TMX
LMX		0,336**	0,397**	0	0,045	0,336**	0,442**	
CA		0	0,135	0	0	0	0,135	

Fonte: O Autor (2016)

Significância Calculada em 3.000 *bootstraps***p<0,001, * p<0,05

Os resultados apresentados na tabela 56 indicam a presença de efeito de mediação do componente afetivo do comprometimento em diferentes grupos.

Tabela 56 – Grupos de Comprometimento Afetivo classificados pelo escore padronizado

Hipótese	Grupo	Efeito Direto (LMX->TMX) sem var. mediadora	Efeito Direto (LMX->TMX)	Efeito Indireto	Resultado
MODELO 2ª LMX->CA->TMX	Integraram a MINUSTAH	Significativo (0,461**)	Significativo (0,609*)	Não Significativo (0,037)	Não há efeito de mediação
	Não Integraram a MINUSTAH	Significativo (0,429**)	Significativo (0,718**)	Significativo (0,086*)	Não há efeito de mediação
MODELO 2B	Líder	Significativo (0,788**)	Significativo (0,610**)	Significativo (0,179**)	Mediação parcial
	Liderado	Significativo (0,421**)	Significativo (0,393**)	Não Significativo (0,029)	Não há efeito de mediação
MODELO 2C	Cabos e Soldados	Significativo (0,672**)	Não Significativo (0,064)	Significativo (0,610**)	Mediação completa
	Subtenentes e Sargentos	Significativo (0,470**)	Não Significativo (0,263)	Não Significativo (0,209)	Não há efeito de mediação
	Cadetes	Significativo (0,432**)	Significativo (0,428**)	Não Significativo (0,007)	Não há efeito de mediação
	Oficiais	Significativo (0,441**)	Significativo (0,397**)	Não Significativo (0,045)	Não há efeito de mediação

Fonte: O Autor (2016)

Significância Calculada em 3.000 *bootstraps***p<0,001, * p<0,05

A análise da tabela 56 permitiu verificar que houve a mediação parcial no grupo dos líderes, o que indica que o componente afetivo do comprometimento afetivo exerce influência significativa na força da relação entre a qualidade de trocas líder-liderado e a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes. A análise da tabela 56 também permitiu verificar que no nível dos cabos e soldados houve a mediação total, o que indica que o componente afetivo do comprometimento afetivo exerce influência significativa na força da relação entre a qualidade de trocas líder-liderado e a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes, com a particularidade da presença do componente afetivo do comprometimento organizacional ser essencial para a relação entre a qualidade de trocas líder-liderado e a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes.

H15: A “qualidade de trocas líder-liderado” influencia a “qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes” é moderada pelo “componente afetivo do comprometimento organizacional”.

Considerando a hipótese H15 segundo a qual a qualidade de trocas sociais líder-liderado influencia a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) e essa relação é moderada pelo componente afetivo comprometimento organizacional, foram planejadas análises de regressão logística hierárquica para verificar a moderação do “componente afetivo do comprometimento organizacional” sobre a relação entre a “qualidade de trocas líder-liderado” e “qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes”.

De acordo com Vieira (2009), o uso de modelos multigrupos em modelagem de equações estruturais permite que se classifique uma dada variável em dois ou mais grupos e se teste diferenças entre os grupos. Os modelos que realizam estas comparações são chamados de multigrupos (KRÜLL; MACKINNON, 1999), porque neles existem variáveis nominais ou ordinais ou indicadoras (*dummies*) que os distinguem, ou não, como, por exemplo, sexo, renda, idade, cidade, grau de envolvimento com a compra, entre outros fatores.

Esta foi a estratégia empregada no presente estudo para testar os efeitos de moderação do comprometimento na relação entre as variáveis medidas pelas escalas LMX e TMX. Pois, com a utilização da estratégia multigrupo, o pesquisador tem como objetivo, identificar como o modelo estrutural é ajustado nos diferentes grupos pré-estabelecidos e quais diferenças existem nos coeficientes de regressão, dependendo do valor da moderadora (SHARMA; DURAND; GUR-ARIE, 1981 *apud* VIEIRA, 2009).

Ainda de acordo com Vieira (2009), uma variável moderadora é uma variável que pode ser quantitativa ou qualitativa que pode afetar a direção ou a força da relação entre a variável independente (VI) e a variável dependente (VD). Desta forma, se determinada variável é considerada moderadora, para diferentes valores desta variável, a força ou o sinal do relacionamento entre VI e VD pode variar.

Para a operacionalização da variável moderadora, seguiu-se a determinação de Baron e Kenny (1986), especificamente no caso segundo o qual as variáveis dependentes, independentes e moderadoras são do tipo contínuo. Como a variável de comprometimento afetivo hipotetizada como moderadora é do tipo contínua, foram criados três grupos, denominados de baixo, médio e alto comprometimento afetivo, determinados pela posição de cada indivíduo em relação ao percentil de escores da variável de comprometimento afetivo.

A variável foi computada através do procedimento INPUT do AMOS “DATA INPUTATION” para o constructo CA dos modelos de equações estruturais e normalizada para assumir valores de 0 a 100.

Posteriormente definiu-se os seguintes critérios para realizar a separação por níveis de CA: os indivíduos com escore até o percentil 33, ou seja, os 33% dos indivíduos com menor escore foram classificados como “Baixo Comprometimento Afetivo”, os indivíduos até o percentil 66%, e maior que o percentil 33 foram classificados como de “Médio Comprometimento Afetivo” e finalmente, os indivíduos com escore na variável CA acima do percentil 66 foram alocados no grupo de “Alto Comprometimento Afetivo” .

A variável CA teve como média o valor de 69,93 com desvio padrão de 23,16. O valor de corte, para o primeiro grupo, foi de 55,27 (percentil 33) e o valor de corte superior para o segundo grupo foi 82,93 (percentil 66). O terceiro grupo teve como ponto de corte o valor superior do percentil anterior (82,93). Desta forma, os grupos tiveram a seguinte composição:

Tabela 57 – Grupos de Comprometimento Afetivo.

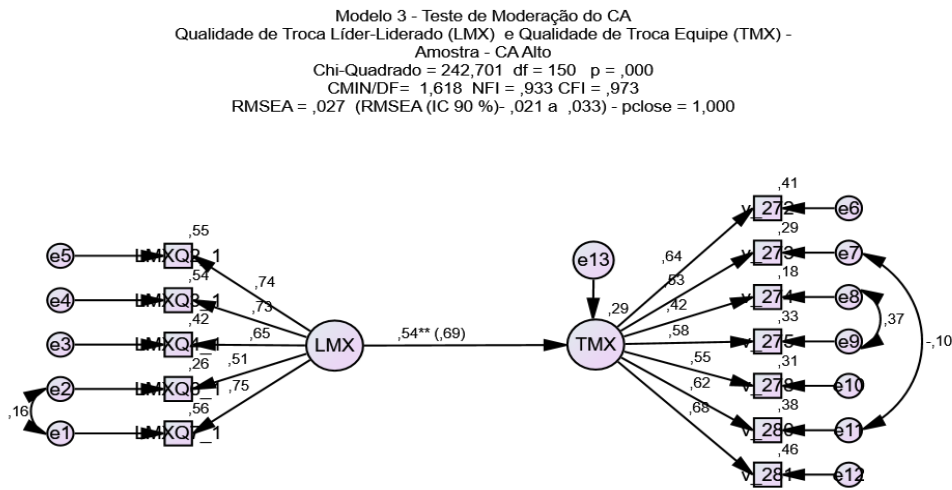
Grupos de CAfetivo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Baixo CA	275	32,9	32,9	32,9
	Médio CA	281	33,7	33,7	66,6
	Alto CA	279	33,4	33,4	100,0
	Total	835	100,0	100,0	

Fonte: O Autor (2016)

Utilizou-se então, o procedimento recomendado por Vieira (2009) para testar o efeito moderador da variável de comprometimento afetivo. Estimou-se o modelo estrutural totalmente livre, levando em consideração os três grupos, considerando o valor de Chi-Quadrado por graus de liberdade do modelo. O modelo gerado, com os coeficientes para o grupo de alto CA está disponível na figura 41:

Figura 41 – Valor de chi-quadrado por graus de liberdade do modelo

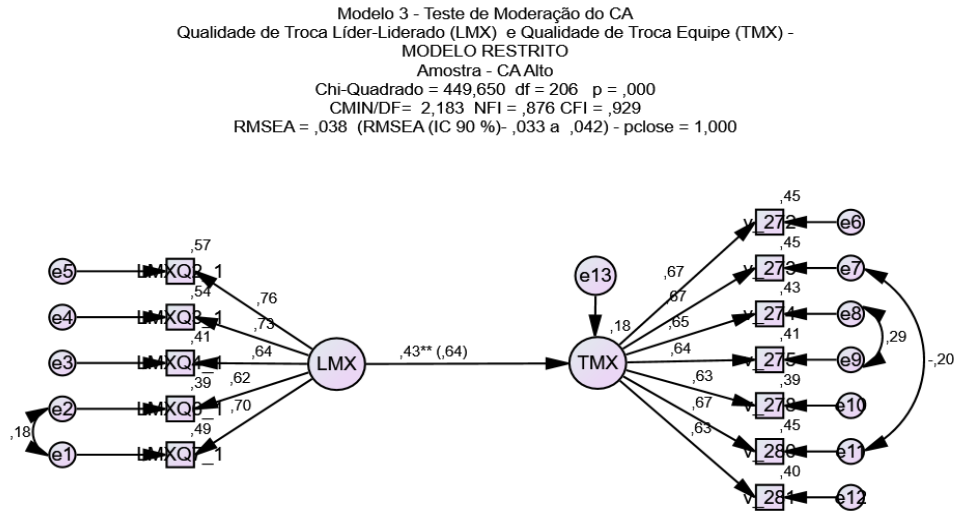


Fonte: O Autor (2016)

O modelo 3a, sem restrição apresentou bom ajuste aos dados ($\chi^2=242,701$ (df=150) $p<0,001$, C/DF=1,618, RMSEA=0,027(0,021 a 0,033 – IC 90 %), CFI=0,973) PCLOSE=1.

Em seguida, ainda seguindo os passos recomendados por Vieira (2009) o mesmo modelo foi estimado totalmente restrito. Isto é, os parâmetros foram restritos para apresentar o mesmo valor nos três modelos, com o objetivo de detectar se existe uma piora significativa no ajuste entre o modelo totalmente restrito e o modelo livre. A figura 42 apresenta o modelo restrito estimado e seus parâmetros associados:

Figura 42 – Teste de Moderação do Componente Afetivo do Comprometimento Organizacional



Fonte: O Autor (2016)

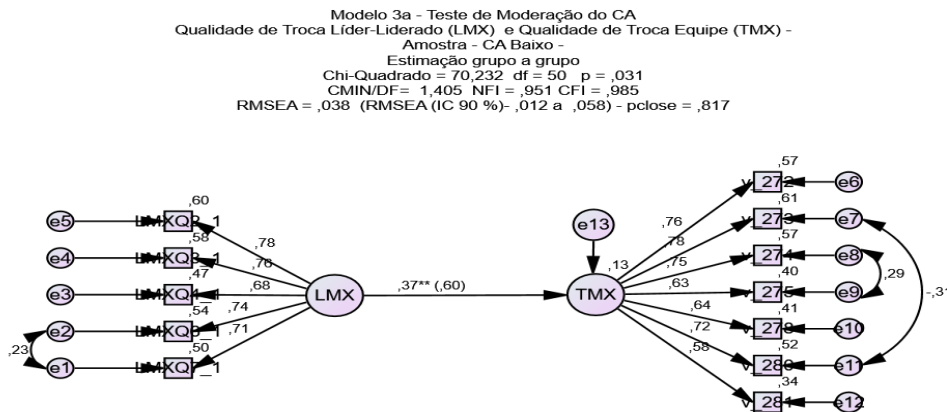
A comparação realizada com o modelo totalmente restrito, ou seja, que assume que todos os parâmetros devem ser iguais, apresenta uma piora significativa em relação ao modelo sem restrições. O modelo que impõe restrição de todos os parâmetros (*Measurement Residuals*) apresentou as seguintes estatísticas ($\chi^2=449,650$ (df=206) $p<0,001$, C/DF=2,183, RMSEA=0,038(0,033 a 0,042 – IC 90 %), CFI=0,929) PCLOSE=1. Foi então aplicado o teste entre os modelos, utilizando-se o procedimento Nested Models, presente no AMOS. Este procedimento assume que o modelo sem restrição é o modelo correto e verifica se houve piora significativa no ajuste do modelo. O teste indicou uma diferença de χ^2 entre os dois modelos de 206,949 com 56 graus de liberdade, com $p<0,001$, utilizando o teste da distribuição de Chi-quadrado com n graus de liberdade. Estes resultados indicam diferença entre o ajuste dos modelos e conseqüentemente diferenças entre os parâmetros dos grupos de acordo com o nível de CA.

Como a diferença foi significativa, foi realizada uma comparação para identificar em quais dos grupos existe a diferença de escore. Ou seja, foram comparados os seguintes pares: Baixo CA vs Médio CA, Baixo CA vs Alto CA e Médio CA vs Alto CA.

A primeira comparação, utilizando os modelos Baixo CA vs Médio CA não apresentou diferença significativa no coeficiente entre LMX e TMX. Para o grupo de Baixo CA o coeficiente foi de 0,601 e o grupo de Médio CA foi de 0,659 (t=0,330 p=0,742). Foi testado posteriormente o par Baixo CA com coeficiente de 0,601 e o grupo com Alto CA com coeficiente de 0,690 e novamente a diferença foi não significativa (t=0,553 p=0,581). Finalmente, o par Médio CA vs Alto CA foi testado sem diferença significativa entre os grupos (t=0,192 e p=0,848). Conclui-se, portanto que não há papel moderador do comprometimento afetivo em relação à força da relação entre LMX e TMX.

No entanto, é possível identificar uma diferença entre o poder de explicação do modelo segundo o nível de comprometimento afetivo. O grupo de Baixo CA apresentou um r2 de 13,4 %, enquanto o Médio CA apresentou um poder explicativo de 16,9 % do TMX. Já o grupo de Alto CA teve desempenho bem superior, com r2 de 29,4 %. Estes achados indicam que o modelo pode ter melhor explicação para o grupo de maior comprometimento. Por isso, foram estimados os modelos de forma separada, para cada grupo de CA, disponível nos modelos abaixo, Figuras 43, 44 e 45:

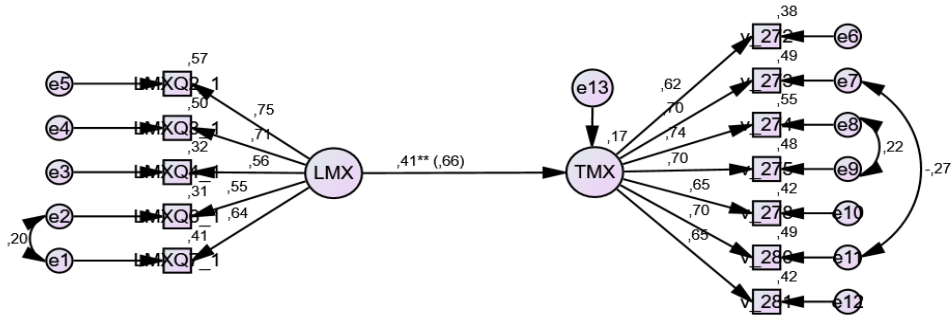
Figura 43 – Teste de Moderação do grupo de Baixo Comprometimento Afetivo



Fonte: O Autor (2016)

Figura 44 – Teste de Moderação do grupo de Médio Comprometimento Afetivo

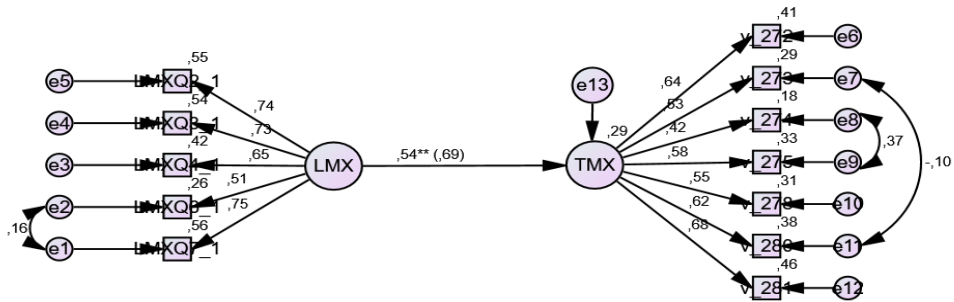
Modelo 3a - Teste de Moderação do CA
 Qualidade de Troca Líder-Liderado (LMX) e Qualidade de Troca Equipe (TMX) -
 Amostra - CA Médio -
 Estimação grupo a grupo
 Chi-Quadrado = 87,168 df = 50 p = ,001
 CMIN/DF= 1,743 NFI = ,926 CFI = ,967
 RMSEA = ,052 (RMSEA (IC 90 %)- ,033 a ,069) - pclose = ,423



Fonte: O Autor (2016)

Figura 45 – Teste de Moderação do grupo de Alto Comprometimento Afetivo

Modelo 3a - Teste de Moderação do CA
 Qualidade de Troca Líder-Liderado (LMX) e Qualidade de Troca Equipe (TMX) -
 Amostra - CA Alto -
 Estimação grupo a grupo
 Chi-Quadrado = 85,301 df = 50 p = ,001
 CMIN/DF= 1,706 NFI = ,915 CFI = ,962
 RMSEA = ,050 (RMSEA (IC 90 %)- ,031 a ,068) - pclose = ,464



Fonte: O Autor (2016)

Em relação ao ajuste, o modelo para o grupo de Menor CA apresentou ajuste ligeiramente superior do que o grupo de Alto CA, e do que o grupo de Médio CA. Observa-se neste caso, também uma tendência a um aumento dos coeficientes LMX -> TMX, a medida que se aumenta o comprometimento afetivo. No entanto, devido à grande dispersão dos intervalos de confiança deste coeficiente os valores se sobrepõem, indicando uma diferença não significativa do ponto de vista estatístico.

Por isso, foi realizada uma comparação entre as médias das variáveis LMX e TMX para os diferentes grupos de comprometimento afetivo. Assim como realizado com a variável de comprometimento afetivo, utilizou-se o procedimento INPUT “DATA INPUTATION” do AMOS. Posteriormente, a variável foi transformada para receber valores entre 0 e 100, para facilitar a interpretação da relação das variáveis LMX e TMX com três níveis de comprometimento afetivo definidos. A tabela 58 contém as médias para cada grupo e outras estatísticas associadas:

Tabela 58 – Tabela de comparação das variáveis LMX e TMX entre grupos de CAfetivo

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
						Limite inferior	Limite superior
LMX	Baixo CA	275	54,2404	19,04343	1,14836	51,9797	56,5012
	Médio CA	281	63,4964	15,69876	,93651	61,6529	65,3399
	Alto CA	279	71,6594	15,19606	,90976	69,8685	73,4503
	Total	835	63,1755	18,14655	,62799	61,9429	64,4081
TMX	Baixo CA	275	57,7265	18,00816	1,08593	55,5887	59,8644
	Médio CA	281	64,8631	17,44148	1,04047	62,8149	66,9112
	Alto CA	279	72,9841	15,11558	,90495	71,2027	74,7656
	Total	835	65,2262	17,98773	,62249	64,0044	66,4481

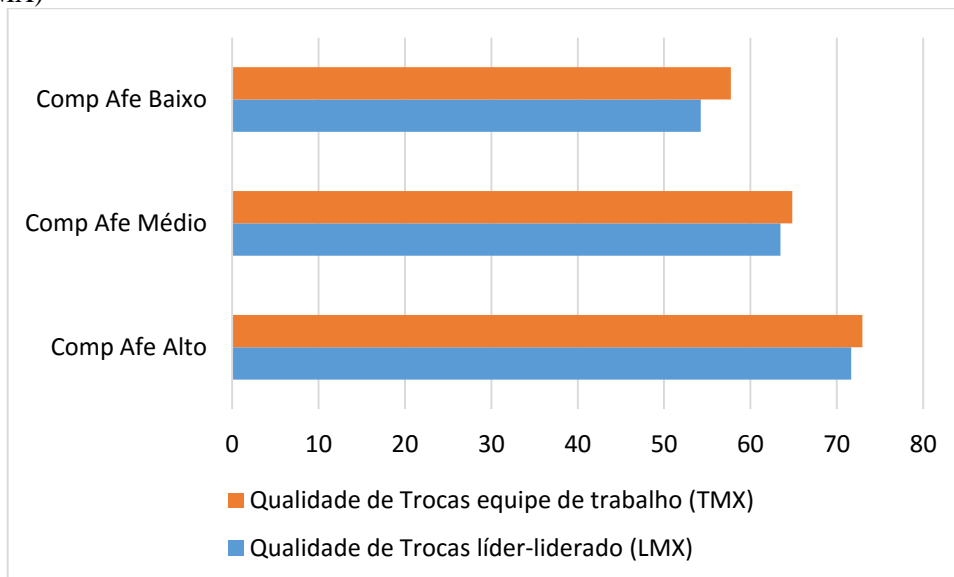
Fonte: O Autor (2016)

O teste ANOVA para as variáveis LMX e TMX indicaram haver diferenças significativas entre os grupos de comprometimento afetivo (LMX - $Z=75,242$; LMX -

Z=56,557, p<0,000). Foi realizada uma análise complementar, por meio do teste de post-hoc de Bonferroni, no qual pode-se observar que houve diferença significativas entre os três grupos, nas duas variáveis, com nível de significância de p<0,001.

A análise visual do gráfico permitiu destacar que quanto maior o comprometimento afetivo dos militares maior seria a qualidade de troca líder-liderado e qualidade de troca entre integrantes de equipes de trabalho. Tal constatação destaca a importância que o comprometimento afetivo adquire na relação de troca social, particularmente no que se refere à liderança em contextos militares:

Figura 46 –Comparações de médias do comprometimento afetivo (alto, médio e baixo) e qualidades de trocas (LMX e TMX)



Fonte: O Autor (2016)

3.5.4 Conclusões parciais

Teve-se como objetivo principal analisar a liderança, a qualidade de trocas em equipes de trabalho, o comprometimento organizacional, procurando destacar as diferentes crenças entre os militares que ocupavam posições seja de líderes ou de liderados ou que integraram ou não a Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), tendo os resultados alcançados indicado algumas reflexões que podem ser úteis no campo da pesquisa aplicada, à formação acadêmica, à seleção de pessoal bem como ao treinamento de recursos humanos,

tanto na área civil como militar. No que se refere à contribuição teórica e os resultados do estudo empírico, pode-se considerar que este propósito foi alcançado satisfatoriamente.

Os resultados alcançados podem ser abordados em duas áreas bem definidas. A primeira área de investigação buscou realizar análises comparativas envolvendo liderança, a qualidade de trocas em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional. A segunda área de investigação procurou com base nos resultados alcançados nos estudos comparativos anteriores, investigar a relação entre a qualidade de trocas líder-liderado sobre a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) bem como sobre o componente afetivo do comprometimento organizacional. Por meio de procedimentos estatísticos procurou-se verificar de que forma o componente afetivo do comprometimento organizacional afeta a relação entre a qualidade de trocas líder-liderado sobre a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro).

De acordo com os resultados alcançados na área dos estudos comparativos, é possível afirmar que a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) foi a única variável que se destacou como apresentando diferenças significativas entre os integrantes da MINUSTAH e os que não integraram a MINUSTAH. Como fruto dessa constatação, pode-se inferir a relevância da qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) para a condução de atividades na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti. Essa verificação alçou a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) a um nível de interesse social tal que a coloca como uma variável socialmente desejável em situações vividas pelos militares sob condições especiais, tais como a distância do país de origem, necessidade do emprego de idiomas estrangeiros, o trabalho com militares de outras nacionalidades, em ambiente cultural diverso do brasileiro, em condições sócio-econômico-culturais adversas, em meio a desastres naturais (terremotos e tempestades).

Fruto da relevância atingida pela da qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro), chegou-se à conclusão de que o modelo teórico inicial proposto poderia ser aperfeiçoado na medida em que a atenção principal deveria se ater à relação entre o impacto que o comportamento de líderes e liderados, medido por meio da qualidade de trocas sociais líder-liderado, poderiam ter sobre a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro). Definida a relação qualidade de trocas sociais líder-liderado sobre a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro), houve-se por bem investigar como o comprometimento organizacional poderia se inserir nessa relação.

Considerando o modelo teórico adotado na tese, segundo o qual os componentes afetivo e normativo se constituem em variáveis consequentes da qualidade de trocas sociais líder-liderado, pode-se confirmar com base no estudo empírico conduzido que tanto o componente afetivo quanto o normativo do comprometimento organizacional tiveram correlações com a qualidade de trocas sociais líder-liderado (seja nas medidas apresentadas pelos líderes quanto pelos liderados) bem como com a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro). Convém destacar que o componente afetivo do comprometimento organizacional apresentou índices de correlação superiores ao componente normativo do comprometimento organizacional, seja em relação à qualidade de trocas sociais líder-liderado (seja nas medidas apresentadas pelos líderes quanto pelos liderados) seja em relação à qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro). No caso do componente calculativo do comprometimento organizacional, foi verificado: 1) uma correlação negativa e não significativa (-, 041) com a qualidade de trocas sociais líder-liderado (na medida apresentada pelos líderes), 2) uma correlação baixa e não significativa (,063) com a qualidade de trocas sociais líder-liderado (na medida apresentada pelos liderados), e 3) 2) uma correlação baixa e não significativa (,028) com a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro).

Em decorrência das análises comparativas entre os três componentes do comprometimento organizacional, adotou-se o componente afetivo como a variável mais interessante para se investigar seu efeito de moderação / mediação sobre a relação verificada da qualidade de trocas sociais líder-liderado sobre a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro) o que deu origem à segunda área de investigação do presente estudo.

De acordo com os resultados alcançados, não foi confirmado o efeito de moderação do componente afetivo do comprometimento organizacional sobre a relação entre a qualidade de trocas sociais líder-liderado sobre a qualidade de trocas em equipes de trabalho (membro-membro). Entretanto, pode-se observar que quanto maior o nível de comprometimento afetivo, maior o impacto da relação entre a qualidade de troca social líder-liderado e a qualidade de trocas nas relações entre integrantes de equipes. Tal constatação indica a relevância do componente afetivo do comprometimento para as trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho no contexto da liderança.

Os dados e a forma da pesquisa permitiram o desenvolvimento de uma caracterização de perfis de qualidade de trocas líder-liderado, de qualidade de trocas entre integrantes de equipes (membro-membro) e do comprometimento organizacional nos diferentes níveis hierárquicos pesquisados na amostra.

Os resultados foram obtidos de forma limitada, uma vez que a amostra pode ser considerada pequena em relação ao efetivo de militares do Exército Brasileiro. Além disso, reconhecem-se as limitações do estudo em virtude da menor participação de militares integrantes da MINUSTAH. Neste sentido, sugere-se como estudo futuro, a replicação desta pesquisa em uma amostra mais numerosa de participantes, abrangendo, se possível, um efetivo maior de participantes de todo o efetivo da MINUSTAH para que os resultados possam ser mais precisos em termos de generalização dos resultados.

Como contribuições práticas, o estudo mostra-se interessante para pesquisadores, particularmente ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército Brasileiro, para as escolas de formação de oficiais e sargentos, ao Centro Conjunto de Operações de Paz no Brasil (CCOPAB), bem como às organizações militares envolvidas na seleção e preparação de efetivos que venham a ser empregados em Missões de Paz sob a égide das Organizações Unidas. Os pesquisadores podem buscar a possibilidade de realizar pesquisas no ambiente militar onde os participantes se dispõem a colaborar quando convencidos da importância da pesquisa. Considera-se relevante para o desenvolvimento das ciências sociais aplicadas o estabelecimento de parcerias civis-militares, destacando na área de Missão de Paz o trabalho desenvolvido pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército Brasileiro, seja na seleção de militares, sua preparação e desmobilização dos contingentes de missão de paz. As escolas de formação de oficiais e sargentos podem oferecer aos seus docentes e discentes oportunidades de reflexão sobre os aspectos conceituais envolvidos na presente, sua aplicação na liderança militar. Para o CCOPAB e organizações envolvidas diretamente no treinamento dos contingentes de missão de paz considera-se relevante disponibilizar a presente pesquisa para a condução de estudo de caso, especialmente no que se refere à preparação de líderes.

Como possibilidade de estudos futuros, pode-se considerar como útil a aplicação do presente estudo em organizações civis, como forma de se estudar tal perfil em diferentes tipos de ocupação, trazendo dessa forma contribuições no nível do clima e comprometimento organizacional bem como à qualidade de vida no trabalho (QVT).

4 CONCLUSÕES

As presentes conclusões procuraram, nesta última seção da tese, destacar as estratégias utilizadas para se alcançar os objetivos geral e específicos estabelecidos para a presente tese, com a finalidade de se ampliar a compreensão sobre a liderança, a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho e o comprometimento organizacional. Num segundo momento, julgou-se oportuno articular, nas presentes conclusões, a evolução cronológica de relevantes conceitos teóricos relacionados aos estudos realizados na tese. Por fim, serão apresentadas as principais contribuições teóricas, as limitações verificadas no curso da pesquisa realizada, além de sugestões para estudos futuros.

A seguir, serão discutidos os objetivos específicos estabelecidos para a tese, considerando cada um dos estudos que foi desenvolvido para atender a tais objetivos.

Um dos objetivos específicos da presente tese foi assim descrito: Adotando uma abordagem qualitativa articulada à quantitativa, conduzir estudo sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, nos diferentes níveis hierárquicos do BRABAT 2/17, Batalhão Brasileiro empregado com essa denominação no ano de 2012 na MINUSTAH. Este objetivo foi contemplado no Estudo 1. Considera-se que o primeiro estudo da tese logrou êxito na investigação da liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional, nos diferentes níveis hierárquicos do BRABAT 2/17. A participação dos 116 militares nos níveis hierárquicos dos oficiais, subtenentes e sargentos, cabos e soldados permitiu que fossem levantados dados relevantes sobre o universo pesquisado. Verificou-se, ainda, que os dados obtidos por meio do emprego de questões abertas viabilizaram uma compreensão inicial sobre os temas de interesse da tese. O emprego de ferramentas quantitativas disponibilizadas pelo uso do software Sphinx realmente facilitaram a realização da análise de conteúdo das respostas obtidas e reuniram informações relevantes sobre o contexto pesquisado seja em termos qualitativos seja em termos quantitativos. Tal constatação permitiu inferir que aquele software pode ser considerado útil na condução de pesquisas científicas na medida em que permite a coleta, o registro e análises informatizadas bem como a aplicação de questionários pela internet. A análise dos dados coletados indicou a pertinência da escolha do referencial teórico adotado, tendo sido considerado promissor o emprego de teorias que envolvam o estudo de trocas sociais entre

supervisores e subordinados, entre integrantes de equipes e o comprometimento organizacional. Considerou-se útil, em termos metodológicos, a realização de estudos qualitativos posteriores que puderam refinar o estudo da liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional no contexto da Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (HAITI). Tal sugestão foi acatada na medida em que foram realizadas entrevistas de longa duração e grupos focais com *peacekeepers* que ocuparam posições formais de liderança na MINUSTAH, respectivamente nos estudos 2 e 3 da tese.

O segundo estudo da tese procurou investigar a liderança o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, considerando a perspectiva de líderes organizacionais militares no contexto de uma Missão de Paz da Organização das Nações Unidas. Para atingir esse objetivo, as 19 entrevistas conduzidas com militares voluntários e que ocuparam posições de liderança formal na Missão de Paz para a Estabilização do Haiti, bem como no âmbito do BRABAT 2/17 puderam oferecer uma quantidade significativa de informações que totalizaram quare quarenta horas de textos gravados, transcritos e analisados. O estudo permitiu que fosse retratada a relevância social da qualidade do relacionamento interpessoal tanto entre líderes e liderados, quanto entre integrantes de equipes de trabalho, no contexto da Missão de Paz para a Estabilização do Haiti, no período de realização da pesquisa. A análise das respostas apresentadas aos itens da escala adotada para a mensuração da qualidade de trocas entre líderes e liderados, Leader-Member Exchange (LMX), demonstrou um elevado índice de aceitação e entendimento das proposições, sendo este aspecto considerado promissor para emprego da mesma no estudo 5 da tese. Na análise das entrevistas, verificou-se o inter-relacionamento entre a liderança e o comprometimento organizacional bem como a maior associação do componente afetivo do comprometimento ao comprometimento organizacional em comparação com os componentes normativos e calculativo do mesmo construto. A limitação do estudo se referiu ao fato de se ter considerado apenas o posicionamento de oficiais que ocupavam posições de comando ou posições de assessoramento de Estado-Maior. Entretanto esta limitação pode ser dirimida em função dos grupos focais realizados junto aos escalões subordinados do BRABAT 2/17. Outra limitação foi a realização de entrevistas com os militares em tempo posterior ao cumprimento da missão no Haiti. Sugere-se que estudos posteriores planejem suas entrevistas em tempo mais próximo ao término da atividade.

O Estudo 3 deu continuidade à investigação da temática e propôs-se a atender ao seguinte objetivo específico: investigar eventuais diferenças sobre percepção da liderança, do trabalho em equipe e do comprometimento organizacional mediante a condução de grupos focais junto a *peacekeepers* que ocupavam posições de subordinados no BRABAT 2/17. Assim, o terceiro estudo da tese complementou o estudo anterior no sentido de que foi possível estudar a liderança, o trabalho em equipe e do comprometimento organizacional sob a perspectiva de *peacekeepers* que ocupavam posições de subordinados. Houve efetivamente a participação de militares que integraram o BRABAT 2/17 e que pertenceram a três diferentes batalhões brasileiros que disponibilizaram pessoal para o 17º Contingente Militar Brasileiro no Haiti. As entrevistas foram organizadas em níveis de oficiais, subtenentes e sargentos e cabos e soldados e transcorreram com uma participação de grupos três grupos por Batalhão. A divisão pelos três níveis hierárquicos pareceu realmente refletir o universo dos três principais grupos de atuação dentro da organização pesquisada o que conferiu um certo grau de homogeneidade dentro dos grupos pesquisados. Entretanto pode-se considerar que o grupo dos cabos e soldados foi o mais prejudicado, em termos de representatividade, pelo fato de o efetivo dos cabos e soldados ser muito superior aos efetivos de oficiais, subtenentes e sargentos, e ter sido realizado apenas um grupo focal com os cabos e soldados. Pode-se verificar nos diferentes níveis hierárquicos pesquisados a relevância que a qualidade de trocas sociais tanto para o exercício da liderança quanto para a manutenção do comprometimento organizacional, destacando-se que há o consenso de que pessoas com maior comprometimento afetivo tendem a apresentar melhor qualidade de trocas, seja nas relações líder-liderado, seja nas relações entre integrantes de equipes de trabalho. Nos níveis mais baixos da hierarquia verificou-se a constatação de uma forte necessidade de reconhecimento, valorização, respeito mútuo e consideração, enquanto que nos níveis mais altos verificou-se a preocupação com questões gerenciais e de cumprimentos de metas organizacionais. A subjetividade decorrente das análises dos dados coletados por meio dos grupos focais foi considerada uma limitação do estudo qualitativo realizado, entretanto, a realização dos estudos 4 e 5 puderam refinar, dentro de diferentes níveis hierárquicos, análises comparativas sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional em contextos militares.

O Estudo 4 teve por objetivo caracterizar a liderança, o relacionamento interpessoal e o comprometimento organizacional em uma amostra BRABAT 2/17, considerando não

apenas os diferentes níveis hierárquicos, mas os diferentes ambientes de atuação. Neste quarto estudo realizado, o qual contou com a aplicação de *survey* pela Internet e com o emprego do software Sphinx, foi possível estudar a liderança, ao trabalho em equipe e ao comprometimento organizacional com militares que se encontravam atuando no BRABAT 2/17. A participação de 61 (sessenta e um) militares voluntários ofereceu dados que puderam ser analisados por meio da análise léxica. Os perfis de liderança, de trabalho em equipe e comprometimento organizacional foram analisados com base nos níveis hierárquicos e em função do local de trabalho do militar, sendo possível identificar onde cada um dos militares atuava no momento da aplicação. A investigação sobre os comportamentos apresentados permitiu verificar que existiram diferentes estilos de liderança nos diferentes ambientes de emprego dependendo do grupo e local onde os militares foram empregados. Tal percepção poderia ser considerada útil ao gestor interessado em promover melhorias no clima organizacional mediante o emprego de pesquisas científicas. A utilização do software Sphinx permitiu que fosse realizada a análise de correspondência dos dados coletados, ao tempo em que também foram gerados gráficos que favoreceram a uma compreensão visual das relações passíveis de interpretação lógica no contexto pesquisado. Como limitações do presente estudo, pode-se destacar a subjetividade do pesquisador na interpretação dos resultados bem como o reduzido número de participantes, se comparado com o efetivo total do BRABAT 2/17, fato que reduz o poder de generalização dos resultados obtidos. Entretanto, considera-se como promissor o emprego da análise léxica associada a tratamentos quantitativos para a realização de pesquisas no campo das Ciências Humanas.

O Estudo 5 da Tese consistiu na realização de um estudo comparativo envolvendo a liderança, a qualidade de trocas sociais em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional, considerando a visão de líderes e liderados, os diferentes níveis hierárquicos e diferentes contextos de atuação profissional. Assim é que o estudo investigou a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional, tendo levado em consideração critérios estatísticos mais robustos para o tratamento dos dados coletados junto aos 835 participantes da pesquisa realizada pela internet, tendo sido descartadas 441 participações que não preencheram todas as escalas sugeridas para a coleta de dados. As escalas sociais utilizadas permitiram que 15 hipóteses fossem testadas a partir do referencial teórico e das inferências construídas com base nos quatro estudos anteriores. A análise realizada indicou haver diferenças significativas, em termos médios,

entre a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de militares que integraram a MINUSTAH ao se comparar com os resultados daqueles que não integraram aquela missão. Tal constatação destacou, em termos comparativos, a relevância apresentada pelas trocas sociais em equipe no contexto de uma missão de paz, sob a égide das Organizações das Nações Unidas (ONU). Esse achado de pesquisa representa um ponto importante na análise dos dados quantitativos na medida em que destaca o papel das trocas em grupo no contexto de uma missão de paz ao mesmo tempo de indica a relevância do trabalho em equipe para a liderança militar.

Num segundo momento, julgou-se oportuno articular a evolução cronológica de relevantes conceitos teóricos relacionados aos estudos realizados na tese. Neste sentido, mereceu menção a relevância conceitual e metodológica adquirida, ao longo da presente tese, levando em conta os estudos conduzido por Scandura & Graen (1984), no que se refere às trocas entre líderes e liderados, por Seers (1989), na investigação das trocas sociais em equipes, bem como por Allen e Meyer (1991), em relação ao estudo do comprometimento organizacional. O enquadre teórico adotado permitiu que o objetivo geral de compreender as interações entre a liderança, a qualidade de trocas sociais em equipe e o comprometimento organizacional pudesse ser mais bem melhor delimitado.

Segundo a teoria das trocas sociais, a obrigação percebida da parte dos subordinados para retribuir relacionamentos de alta qualidade (GOULDNER;1960) foi revisitada nos estudos 2 e 3 da tese uma vez que a liderança militar exercida no BRABAT 2/17 evidenciou que o estabelecimento de trocas sociais de qualidade foi associado ao retorno positivo por parte dos liderados, particularmente com comportamentos colaborativos.

A liderança pesquisada em todos os estudos da tese, considerando as trocas sociais estabelecidas, foi perpassada pela influência social, verificada no intercâmbio entre indivíduos. Pode-se considerar que o modelo de (HOMANS, 1961) continua a apresentar relevância no que se refere à influência de experimentos sociais na psicologia social.

A teoria da Troca Líder –Liderado LMX advém da teoria das trocas sociais (BLAU, 1964) e serviu de referência para a condução dos estudos da tese na medida em que se procurou explicar os relacionamentos diádicos das díades líder-liderado e as relações entre processos de liderança e seus resultados. A discussão dos resultados dos estudos da tese pode reforçar a noção de que relacionamentos LMX de alta qualidade estão associados a índices mais elevados de comprometimento organizacional, particularmente no que se refere ao

componente afetivo do comprometimento. Por um lado, houve a constatação de que as trocas sociais entre líderes e liderados e entre integrantes de equipes de trabalho podem contribuir para um retorno positivo por parte dos liderados. Por outro lado, verificou-se que a baixa qualidade de trocas sociais pode eliciar comportamentos de desmotivação, perda de confiança e baixo comprometimento organizacional.

Considerando a importância de comportamentos sociais para a eficiência organizacional reconhecida por Katz (1964), reforça-se a necessidade da atividade espontânea e inovadora que os líderes podem adotar no desempenho de suas funções. No caso específico da MINUSTAH, os estudos da tese puderam reunir dados qualitativos que retratam a iniciativa e a espontaneidade de seus integrantes no sentido de buscarem o melhor emprego dos meios disponíveis associado ao reconhecimento e à valorização das potencialidades dos subordinados.

A noção apresentada por Fiedler (1967) de que a eficácia das ações do líder depende de fatores situacionais ou contextuais pode ser verificada nos estudos da tese na medida em que foram considerados o nível de poder que os líderes ocupam nas organizações militares. Considera-se como relevante o fato de a autodenominação de líderes nos estudos realizados não ficarem circunscritos apenas aos postos mais elevados. Tal constatação indicou que militares nos níveis mais baixos da hierarquia militar também exerceram a liderança no contexto pesquisado.

Verificou-se nos estudos realizados que a estrutura organizacional e o preparo recebido pelo BRABAT 2/17 contribuíram para que os padrões de interação dentro de grupos de trabalho permitissem que os líderes exercessem a habilidade de influenciar outros membros, reforçando a premissa apresentada por Jacobs (1971) na qual membros de grupos subordinados coletivamente retribuem as contribuições de liderança apresentadas pelos líderes e legitimam o papel de liderança nos diferentes níveis hierárquicos. Ficou caracterizado nos estudos qualitativos a relevância da liderança do dirigente máximo da organização, no caso em questão o Comandante do BRABAT 2/17. Verificou-se que a qualidade de trocas sociais estabelecida por aquele comandante conseguiu mobilizar os subordinados, eliciando comportamentos de respeito, confiança e comprometimento organizacional. No caso específico do estilo de liderança estabelecido pelo comando do BRABAT 2/17, verificou-se que a interação social estabelecida entre o dirigente máximo da organização e seus subordinados foram associados em muitos relatos de trocas sociais baseadas na informação,

no respeito, na afeição (afinidade), serviços (esforço), capital e bens, bem caracterizando as trocas destacadas por Foa e Foa (1974). No caso dos serviços, capital e bens, convém destacar que os recursos disponibilizados pela MINUSTAH são considerados de alto nível conforme relatado nos estudos qualitativos realizados. A preocupação com o bem-estar da tropa, com os meios disponíveis para o cumprimento das missões e o pagamento diferenciado, referido a ganhos materiais recebido, podem ser observados como fatores que se destacam positivamente no contexto pesquisado. Apesar de os recursos financeiros recebidos pelos militares terem uma representatividade social, verificou-se, na discussão promovida no Estudo 5 da tese, que os ganhos materiais, associado associam-se ao componente calculativo do comprometimento organizacional, com menor correlação estatística com o comprometimento organizacional, se comparado aos componentes afetivo e normativo do comprometimento organizacional.

No que se refere às trocas sociais que podem ser estabelecidas entre líderes e liderados, a abordagem proposta por Dansereau et al (1975) destaca que a compreensão da influência do líder sobre o liderado (em termos de ou eficácia do subordinado) é alcançada por meio de relacionamentos diádicos entre líderes e cada um de seus subordinados. Por um lado, pode-se verificar que uma das limitações dos estudos realizados se refere ao fato que não foi possível realizar pesquisas que identificassem de forma precisa as relações diáticas estabelecidas entre líderes e liderados. Por outro lado, por questões de razão ética, foram preservadas as identidades dos participantes e os dados estatísticos que se referem ao estudo de médias ligadas à qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados, entre integrantes de equipes de equipes e ao comprometimento organizacional.

No que se refere ao comprometimento organizacional, verificou-se que a noção apresentada por Dansereau et al (1975) de que o comprometimento de seguidores pode ser uma maneira para demonstrar reconhecimento ou obrigação para com o que os líderes fizeram por eles pode ser comprovada por meio do Estudo 5 na medida que foi verificado que maiores níveis de qualidade de trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados e entre integrantes de equipes de trabalho estão associadas a maiores índices do componente afetivo do comprometimento organizacional.

O trabalho inicial sobre a teoria da troca social líder-membro baseou-se na teoria dos papéis papéis (GRAEN; 1976) e surgiu como modelo teórico proeminente para compreender como os líderes, por força de suas posições de "ligação", podem alcançar tal coordenação

(GRAEN; CASHMAN; GINSBURG; SCHIEMANN,1977). Os estudos desenvolvidos na presente tese destacaram a relevância social dos papéis desempenhados pelos militares, seja como líderes ou liderados, seja como ocupantes dos diferentes postos, no caso dos oficiais, e graduações, no nível dos subtenentes, sargentos, cabos e soldados. O contexto organizacional pesquisado apresentou uma estrutura bastante hierarquizada mas que permitiu que as trocas sociais agregassem valor às relações humanas estabelecidas e coordenações que se fazem necessárias ao cumprimento de missões militares em um quadro de busca pela Estabilização Social como é o caso da MINUSTAH.

Apesar de Liden & Graen (1980) destacarem que, com alguns subordinados, os líderes formam relacionamentos de interação de baixa qualidade nos quais a interação interpessoal é altamente restrita a cumprir obrigações contratuais, os estudos qualitativos evidenciaram ocorrência de relacionamentos líder-membro no respeito mútuo, na confiança e na consideração que extrapolavam ao que seria exigido pelo estrito cumprimento das normas regulamentares. Convém destacar, nesse íterim, o elevado índice do componente afetivo do comprometimento organizacional apresentado pelos cabos e soldados que serviram na MINUSTAH se comparado com cabos e soldados que não serviram na MINUSTAH. Apesar de receberem os menores rendimentos, pode-se depreender que a valorização destinada aos cabos e soldados que serviram na MINUSTAH está associada ao índice de comprometimento. Neste sentido, a elevação do nível de comprometimento organizacional dos cabos e soldados que serviram na MINUSTAH reforça a noção por Liden & Graen (1980) na medida em que relacionamentos líder-membro incluem a troca de bens materiais e imateriais que se estendem além do que é especificado na descrição formal do emprego.

O estudo conduzido por Graen, Novak and Sommerkamp (1982) concluiu que a força de relacionamentos LMX pode prever resultados organizacionalmente relevantes, inclusive relacionados ao desempenho e variantes atitudinais, como melhor desempenho objetivo e maior satisfação geral. Tais resultados puderam ser corroborados pelos estudos realizados nesta tese, na medida em que foram relatados – tanto nas entrevistas, quanto e nos grupos focais – uma forte associação entre a qualidade de trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados e entre integrantes de equipes de trabalho e o índice de satisfação da tropa empregada no BRABAT 2/17.

Os estudos qualitativos da tese evidenciaram que o elevado nível de comprometimento apresentado em todos os níveis hierárquicos pesquisados contribuiu tanto para o

estabelecimento de relacionamentos interpessoais de qualidade quanto para a busca do cumprimento da missão, tendo sido relatados casos isolados de problemas disciplinares ou de repatriação. Tais resultados corroboram com as conclusões dos estudos de Cotton & Tuttle (1986) nas quais um comprometimento mais forte no nível do subordinado tanto para com os líderes como para com a organização pode reduzir taxas de rotatividade voluntária e involuntária no nível organizacional.

Além de elevados índices de comprometimento, verifica-se que os relacionamentos líder-membro de alta qualidade também estão associados a altos níveis de confiança, interação, apoio e recompensas formais e informais conforme relatado nos estudos conduzidos por Dienesch & Liden (1986). Os estudos qualitativos da tese destacaram a confiança, a qualidade de interação social e o apoio mútuo como consequentes do estabelecimento de trocas sociais de qualidade, seja entre líderes e liderados, seja entre integrantes de equipes de trabalho. No mesmo sentido, os dados coletados nos estudos qualitativos desta tese reforçaram as conclusões apresentadas por Duchon et al. (1986) nas quais a força de relacionamentos LMX estiveram associadas à performance dos liderados e à maior satisfação com os líderes.

Convém destacar que os estudos de Graen & Scandura (1987) apontam que se faz necessário a realização de pesquisas para determinar os efeitos de vários sistemas organizacionais nas relações didáticas entre líderes e liderados. Os estudos desta tese se valeram da escala de trocas sociais apresentada por Graen & Scandura (198) para mensurar a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados. Os Estudos 2 e 3, que se valeram de entrevistas de longa duração e de grupos focais indicaram que os itens da escala foram considerados pelos participantes como relevantes em termos qualitativos para o contexto militar da MINUSTAH.

No que se refere às trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho, convém destacar os estudos conduzidos por Seers (19), nos quais conclui-se que tanto as relações entre supervisores e subordinados quanto as relações de troca social entre integrantes de equipes podem ser consideradas como mecanismos importantes para o desenvolvimento de influência interpessoal. Os estudos qualitativos constantes da tese corroboraram com a noção de que as trocas sociais em equipes estão associadas a um bom desempenho no trabalho e a atitudes ligadas à cooperação, colaboração, espírito de corpo e o comprometimento.

No que se refere ao comprometimento, a presente tese adotou como referência o modelo tripartite do comprometimento apresentado por Meyer & Allen (1991). Neste modelo, o comprometimento organizacional é integrado por três componentes: o afetivo, normativo e o de continuação (ou calculativo). Nos estudos da tese, verificou-se que o componente afetivo do comprometimento organizacional esteve associado a ligações afetivas e de identificação com os integrantes da organização militar pesquisada, tendo sido verificado um elevado índice de pertencimento ao BRABAT 2/17. De uma maneira geral, houve uma forte associação do componente afetivo do comprometimento organizacional. O compromisso normativo foi percebido nos estudos qualitativos como associado ao cumprimento de normas organizacionais e à obrigação de se manter relações de lealdade para com a organização e os companheiros de trabalho. Apesar de uma boa correlação com o comprometimento organizacional apresentada no Estudo 5, verificou-se nos estudos qualitativos que nem sempre um militar que cumpre normas organizacionais é realmente comprometido com sua organização. O componente calculativo do comprometimento organizacional foi associado aos custos associados com o término de permanência na organização. A discussão dos resultados qualitativos e quantitativos indicaram que o componente calculativo foi o componente menos correlacionado com o comprometimento organizacional expressivo entre os três componentes.

Considerando que o componente afetivo do comprometimento organizacional foi o fator mais significativo pelas análises realizadas, tanto qualitativas quanto quantitativas, optou-se por investigar a relevância desse componente para as eventuais relações entre a qualidade de trocas sociais entre líder-liderado e nas relações de trocas entre integrantes de equipes de trabalho.

Como os estudos da tese não investigaram trocas estritamente diáticas entre líderes e liderados de uma mesma equipe, nem tampouco relações de trocas sociais entre integrantes de uma mesma equipe de trabalho, mas consideraram resultados médios de resultados apresentados por grupos de indivíduos sobre a qualidade de trocas sociais líder-liderado, sobre a qualidade de trocas na equipe e sobre o comprometimento organizacional, as conclusões do trabalho só podem ser referidas a resultados médios dos grupos constituídos. Neste sentido, as comparações possíveis foram realizadas considerando a posição de líderes e liderados, entre quem atuou ou não atuou na MINUSTAH e entre os diferentes hierárquicos (1-Oficiais, 2-Subtenentes e Sargentos, 3- Cabos e soldados e 4 – Cadetes).

Uma limitação verificada, quando da elaboração das escalas, questionários e roteiros de entrevista foi o fato do militar se autoclassificar como líder ou liderado. Tal procedimento pode levar ao entendimento de que a liderança se confunde com o exercício de um cargo de chefia e excluir em função da autoclassificação os militares, que apesar de subordinados, estejam exercendo a liderança em sua equipe de trabalho. Entretanto, o critério de autoclassificação com líder ou liderado, foi um critério que permite que a liderança, o comprometimento organizacional e a qualidade de relacionamento líder-liderado e membro-equipe sejam discutidos com base na diferenciação entre os que se consideram líderes ou liderados.

No que se refere às limitações à aplicação dos questionários, Vergara (2012a) assevera que algumas limitações podem ser observadas neste método de coleta de dados no campo, tais como: a possibilidade de ocorrer uma baixa devolução do questionário respondido, uma devolução com poucos itens respondidos, a falta de confiabilidade das respostas, a impossibilidade do pesquisador esclarecer alguma dúvida do respondente caso este não compreenda alguma questão.

No Estudo 5, eminentemente quantitativo, procurou-se investigar as relações entre a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados e a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho, considerando os efeitos mediadores e moderadores do componente afetivo do comprometimento organizacional sobre a relação anteriormente mencionada. Foi aceita a hipótese H 13 o que confirmou como significativa a relação entre a qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados e a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho. Neste sentido, pode-se inferir que líderes que estabelecem uma boa qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados tendem a apresentar também uma boa qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho. Neste contexto, ao se confirmar a Hipótese H 14, se verificou-se que o componente afetivo do comprometimento mediar e/ou a relação entre qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados e a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho, especificamente no grupo dos líderes (mediação parcial) e no grupo dos cabos e soldados (mediação total). Por sua vez, ao se rejeitar a Hipótese H15, se verificou que o componente afetivo do comprometimento organizacional não moderou a relação entre qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados e a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho. Entretanto, ao se refinar os grupos de alto, médio e baixo escores de componente

afetivo do comprometimento organizacional percebeu-se que quanto maior o componente afetivo, maior a intensidade da relação entre qualidade de trocas sociais entre líderes e liderados e a qualidade de trocas sociais entre integrantes de equipes de trabalho.

Realizadas as articulações teórico-metodológicas acima, passa-se a destacar as limitações, as contribuições dos estudos e sugestões para estudos futuros de forma mais ampla. Para se alcançar o destaque que se estime nesta terceira parte das presentes conclusões, os argumentos finais da tese procurarão abordar os seguintes aspectos: as estratégias metodológicas adotadas; 2) a validade e a precisão dos construtos; 3) a relevância de se buscar relações entre as variáveis de interesse; 4) a amplitude da amostra; 5) as variáveis investigadas dentro do modelo de antecedentes e consequentes; 6) a possibilidade de divulgação dos conceitos estudados.

No que se refere às estratégias metodológicas utilizadas nos cinco estudos da tese, pode-se depreender que a interligação entre os cinco estudos e as metodologias empregadas conferiu ao presente estudo uma visão mais complexa sobre a Teoria da Troca Líder-Liderado, as trocas sociais em equipes e o comprometimento organizacional em contextos militares. A triangulação dos dados e a diversidade de técnicas utilizadas promoveu o alcance de uma visão sistêmica das variáveis de interesse bem como uma maior amplitude dos resultados alcançados.

O emprego associado de abordagens qualitativas e quantitativas favoreceu um tratamento mais humanizado dos dados coletados junto aos participantes da pesquisa. Neste sentido, considerou-se como contribuição relevante a discussão dos itens de escalas estrangeiras, seja durante as entrevistas, nos grupos focais ou surveys aplicadas pela Internet. Os estudos 1 e 4 que se utilizaram do *software Sphinx* permitiram que os dados qualitativos coletados pudessem ser interpretados e analisados de forma mais pragmática, objetiva e em termos gráficos, como pode ser verificado nas tabelas e figuras geradas por meio da análise de correspondência. Por fim, no estudo 5 da tese pode-se verificar as possibilidades que técnicas quantitativas podem oferecer à análise dos dados coletados, de forma precisa e dentro de critérios estatísticos de significância. Pode-se concluir, parcialmente, que as metodologias utilizadas serviram para sinalizar que, no contexto pesquisado, há uma diferenciação no que se refere ao nível de poder dos líderes, particularmente no que se refere ao nível hierárquico na qual a liderança é exercida e quanto ao fato de ocupar ou não um papel de liderança. Convém destacar, por oportuno, a importância que as interações adquirem na MINUSTAH,

sendo digno de nota o isolamento a que são submetidos, a evolução no quadro operacional e o processo seletivo e de preparação a que são submetidos os militares empregados.

O fato dos estudos da tese se caracterizarem como estudos transversais pode ser relatado como uma limitação metodológica. Por exemplo, a pesquisa empreendida por Graen e Scandura (1984) apresentou um grau de refinamento e precisão característico de estudos longitudinais exitosos e bem planejados em torno do acompanhamento da interação social estabelecida entre líderes e liderados. Ao longo do tempo e adotando procedimentos experimentais bem planejados, pode-se verificar, naquele estudo, o impacto do treinamento de supervisores que apresentavam subordinados com baixa qualidade de troca líder-liderado em comparação com outro grupo no qual grassavam altos níveis de qualidade de interação líder-liderado. No entanto, os cinco estudos da tese confirmam, mesmo que de forma modesta, a relevância da interação social tanto entre líderes e liderados quanto entre integrantes de equipes de trabalho. A não realização de estudos com grupos de trabalho constituídos também pode ser considerada como uma limitação da tese na medida em que a maior parte das hipóteses testadas envolveu a comparação de médias entre diferentes grupos.

Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros possam investigar de forma mais precisa do papel mediados da qualidade de troca líder-liderado em eventuais relações entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. No caso da presente tese, a análise conclusiva permitiu inferir no nível intrapessoal que a relação entre a qualidade de troca líder-liderado impacta de forma significativa a qualidade de troca em equipes e que o componente afetivo do comprometimento organizacional media esta relação.

Um segundo aspecto a ser considerado por ora refere-se à validade e precisão das variáveis de interesse. Considera-se que os conceitos e estudos ligados à interação social líder-liderado e entre integrantes de equipes de trabalho possuem uma aplicabilidade ao contexto pesquisado, sendo digno de nota a relevância social adquirida pela influência social, do respeito mútuo e da confiança nas relações de liderança pesquisadas. Considera-se que a análise mais precisa de relações diáticas líder-liderado se aproxima de forma mais direta ao modelo proposto por Graen e Scandura (1984). Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros possam adotar metodologias que favoreçam a mensuração da qualidade de troca líder-liderado com maior validade e precisão. Por outro lado, não se pode negar o mérito do presente estudo na investigação sistemática realizada em torno da identificação da diferenciação da qualidade de troca líder-liderado, das trocas membro-equipe e do comprometimento organizacional em

função da posição de liderança ocupada, dos diferentes níveis hierárquicos e em função de atuar ou não em uma missão de paz da ONU. No que se refere ao comprometimento organizacional, verificou-se a limitação de não terem sido realizadas discussões mais aprofundadas sobre a validade de se associar o componente normativo e o calculativo ao comprometimento organizacional. Entretanto, pode-se concluir que nas análises dos cinco estudos realizados, que o componente afetivo é o componente que parece ser mais associado ao comprometimento organizacional, sendo esta correlação confirmada no Estudo 5 da tese. Sugere-se que estudos futuros possam discutir de forma mais precisa a validade de se manter os componentes normativos e calculativo como integrantes do conceito de comprometimento organizacional.

O estudo, entre as variáveis de interesse da tese, constitui-se em um terceiro aspecto a ser considerado nas contribuições, limitações e sugestões para trabalhos futuros. A evolução quantitativa verificada no desenvolvimento dos estudos da tese contribuiu para um maior refinamento estatístico no que se refere à interpretação dos dados coletados na amostra pesquisada. Entretanto, a não realização de um delineamento de pesquisa longitudinal pode ser como uma limitação no que se refere a uma análise que permita a investigação entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional. O teste das hipóteses 13, 14 e 15, empregando a modelagem de Equações Estruturais retrata o esforço verificado na busca por investigação mais refinada entre a qualidade de troca líder-liderado, a qualidade de troca membro-equipe e o componente afetivo do comprometimento organizacional. De forma crítica, percebe-se que as inferências são conduzidas no nível intrapessoal baseado em autorrelatos de escalas sociais e não em termos de relações estabelecidas em relações didáticas ou em grupos constituídos. Desta forma, considera-se que estudos futuros possam desenvolver estratégias metodológicas que permitam melhor mensurar impacto da qualidade de troca líder-liderado sobre o comprometimento organizacional em grupos constituídos.

Como quarto aspecto, convém destacar algumas considerações sobre o tamanho da amostra e o modelo teórico adotado. Diante do efetivo do Exército Brasileiro como um todo, pode-se considerar que o efetivo que participou da coleta de dados do Estudo 5 poderia ser substancialmente maior. Entretanto, considerando que os dados foram coletados para uma pesquisa acadêmica e sem um viés organizacional, pode ressaltar-se que a base de dados coletados é representativa dos diferentes postos e graduações da hierarquia militar. A retirada de 441 participantes que não preencheram todas as escalas pode ser considerada como

rigorosa, mas trouxe uma precisão maior quanto aos resultados. No que se refere ao modelo teórico adotado (figura 1), verifica-se que aquele modelo oferece uma visão integradora em torno das inúmeras interações que a qualidade de troca líder-liderado pode estabelecer entre variáveis antecedentes e consequentes. Convém destacar que o componente calculativo não é incluída no modelo teórico adotado na presente tese, fato que foi corroborado com os resultados obtidos nos cinco estudos realizados na tese. A abrangência oferecida permite que se descortinem inúmeros estudos envolvendo a liderança militar sendo possível a estruturação de diferentes hipóteses de pesquisa.

Por fim, o último aspecto a ser considerado na presente tese se refere à possibilidade de serem compartilhados os estudos da tese nas organizações civis e militares interessadas, sejam elas de ensino ou ligadas à gestão de pessoas o que revela uma postura sociológica em busca de mutualidade e um sentido filosófico orientado para o em comum. Estima-se que a diversidade metodológica utilizada estimule a realização de novas agendas de pesquisa e que o conhecimento científico desenvolvido possa servir a processos seletivos, ao preparo de militares para missões de paz, para a aproximação entre centros de pesquisas, sejam eles civis ou militares, destacando a recente criação do Centro de Psicologia Aplicada Exército por evolução da Divisão de Psicologia Organizacional do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias.

Os estudos conduzidos por Bass (1985), nos quais a liderança transformacional se relaciona a altos níveis de satisfação e confiança no líder, pode consistir em uma futura possibilidade de estudo na medida em que os dados quantitativos coletados na tese podem ser utilizados na investigação de eventuais correlações entre o estilo de liderança transformacional e a qualidade de trocas sociais estabelecidas entre líderes e liderados e entre integrantes de equipes de trabalho.

Os estudos conduzidos por Fiedler e Garcia (1987), no que se refere à eficácia das ações de liderança em termos de fatores situacionais ou contextuais, podem suscitar a realização de pesquisas futuras envolvendo o impacto que fatores situacionais podem exercer sobre o estabelecimento das trocas sociais, bem como sobre o comprometimento organizacional. Cabe destacar, por oportuno, que o ordenamento jurídico internacional regula a permanência das Forças Armadas Brasileiras no Haiti e que se não for aproveitada a oportunidade para a realização de pesquisas poder-se-á perder a oportunidade de se adquirirem novos conhecimentos sobre aquele contexto de atuação profissional.

APÊNDICE A – CONVITE PARA PESQUISA PELA INTERNET

PESQUISA DE CAMPO

Prezado Militar,

Apresento-me como estudante de Doutorado do Programa Pró-Defesa (convênio do Ministério da Defesa com a Fundação Getúlio Vargas FGV) e ao empreender a presente Pesquisa Acadêmica, gostaria de poder contar com sua valorosa colaboração.

Convido-o a participar da pesquisa que realizo sobre a Liderança Militar pela Rede Mundial de Computadores (INTERNET).

A parte quantitativa da Pesquisa envolve resposta a perguntas tipo múltipla escolha e você poderá acessar as instruções digitando o link abaixo em seu navegador:

<http://ww3.unipark.de/uc/militar>

A parte qualitativa da Pesquisa envolve a resposta a questões discursivas de resposta livre e você poderá as instruções digitando o link abaixo em seu navegador:

Tenho a certeza de que sua participação sincera, respondendo as pesquisas acima pela INTERNET e sem nenhum ônus, poderá contribuir para o desenvolvimento de estudos que possam ser úteis para a melhor preparação dos futuros contingentes que o Exército Brasileiro terá de selecionar e empregar em missões de paz supervisionadas pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Muito obrigado pela sua importante colaboração!

Cordialmente,
Paolo Rosi d'Ávila

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CONVITE

Você está sendo convidado a participar voluntariamente de uma pesquisa que se relaciona às relações de trabalho nas organizações. A presente pesquisa está sob a coordenação da Professora Fátima Bayma Oliveira (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Trata-se de uma pesquisa de âmbito acadêmico e não da organização; assim, os resultados serão analisados fora da organização e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer. A aplicação dos referidos testes não traz risco ou sofrimento aos voluntários, desta forma o participante precisará dispor apenas do seu tempo para as atividades. Todas as informações serão mantidas em sigilo, divulgando-se os resultados da pesquisa apenas sob a forma de dados estatísticos globais, sem identificar individualmente os participantes. A qualquer momento o voluntário poderá desistir de participar da pesquisa, sem qualquer implicação ou prejuízo a si próprio.

Ao participar deste estudo, o voluntário não terá nenhum ônus, bem como não obterá qualquer bônus de forma particular. Apenas contribuirá para o conhecimento científico sobre o tema.

O pesquisador se coloca disponível para eventuais dúvidas e necessidades, através do telefone (21) 8560-8082 e do e-mail paolo_davila@yahoo.com.br.

Sendo o que se apresenta, contamos com sua participação.

Responsável pelo tratamento dos dados

Doutorando Paolo Rosi d'Ávila

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da (EBAPE)

Fundação Getúlio Vargas

Praia de Botafogo, 190

CEP: 22250-900

Rio de Janeiro/RJ. Tel.: (21) 3799-4747

CONSENTIMENTO

A partir das informações recebidas, declaro estar disposto a aceitar participar livremente desta pesquisa, assinando o presente termo.

Nome Completo e Legível do Voluntário

Assinatura

Cidade

Data

APÊNDICE C – DADOS DEMOGRÁFICOS PARA A PESQUISA

Solicita-se marcar um “X” nos números que o define:

1. Sexo: (1) Masculino (2) Feminino

2. Escolaridade (solicita-se marcar somente o grau mais alto que você atingiu):

(1) Fundamental incompleto	(6) Superior completo
(2) Fundamental completo	(7) Especialização
(3) Médio incompleto	(8) Mestrado
(4) Médio completo	(9) Doutorado
(5) Superior incompleto	

Selecione a alternativa abaixo para confirmar sua situação atual.

(1) Militar (2) Civil

Na atuação profissional verifica-se muitas pessoas são chefes e, ao mesmo tempo, subordinadas a uma outra chefia. Se você tivesse que qualificar a situação que predomina na maior parte de suas atividades profissionais, você diria que é:

(1) a atuação como chefe (requerendo o exercício da liderança sobre os subordinados)

(2) a atuação como subordinado (respondendo a um chefe funcional na sua organização)

3. Responsabilidade por pessoas:

(1) Sim, sou responsável pelo trabalho de outras pessoas.

- Por quantas? Resposta: _____.

(2) Não sou responsável pelo trabalho de outras pessoas.

Você trabalha em uma equipe de trabalho?



Não



Sim. Há quanto tempo? (responda em anos e meses)

Há quanto tempo você está trabalhando na mesma equipe de trabalho? (responda em anos e meses)

Sou responsável pelo trabalho de outras pessoas.

Não

Sim. Quantas pessoas estão sob a sua responsabilidade?

Com quantas pessoas você trabalha em sua equipe de trabalho, contando com você? :

Leia atentamente as frases abaixo e marque o seu grau de concordância ou discordância com cada uma delas, **atribuindo pontos de 1 a 5** que varia de Discordo fortemente a Concordo fortemente, conforme mostrado na escala abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo fortemente
Frases				Pontuação
1. As atividades desempenhadas pelos membros da minha equipe de trabalho são complementares.				(1) (2) (3) (4) (5)

2. Os membros da minha equipe de trabalho possuem uma meta compartilhada.	(1) (2) (3) (4) (5)
3. As relações de interação e interdependência em minha equipe de trabalho podem ser consideradas dinâmicas e complexas.	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Os membros de minha equipe de trabalho identificam-se e são identificados como parte da equipe.	(1) (2) (3) (4) (5)

Seu posto / Graduação: _____

Especifique o seu cargo: _____

Especifique a sua área de formação: _____

Idade: _____ anos.

Tempo de serviço em anos: _____.

Organização: _____

Endereço eletrônico (e-mail), para contato:

APÊNDICE D – LMX PARA SUPERVISORES

QUESTIONÁRIO PARA LÍDERES

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar a sua relação com seu subordinado. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala abaixo:

1- É habitual seu subordinado saber o grau de satisfação que você tem sobre o trabalho desenvolvido por ele?

1-----2-----3-----4-----5

Raramente Ocasionalmente Por vezes Bastante Frequentemente

2- Em que medida compreende os problemas e necessidades do seu subordinado?

1-----2-----3-----4-----5

De modo algum Um Pouco Moderadamente Bastante Completamente

3- Em que medida reconhece o potencial do seu subordinado?

1-----2-----3-----4-----5

Nenhum pouco Um Pouco Moderadamente Bastante Completamente

4- Independentemente da autoridade formal que tem como chefe, qual a possibilidade de utilizar o seu poder para ajudar seu subordinado a resolver problemas no seu trabalho?

1-----2-----3-----4-----5

Nenhuma Pequena Alguma Elevada Muito elevada

5- Independentemente da sua autoridade formal, qual a possibilidade de defender o seu subordinado mesmo que isso envolva “custos” pessoais para si mesmo?

1-----2-----3-----4-----5

Nenhuma Pequena Alguma Elevada Muito elevada

6- A confiança que o seu subordinado tem na sua chefia é tal que ele defenderia a sua posição (decisão) mesmo na sua ausência?

1-----2-----3-----4-----5

Discordo totalmente Discordo N/Concordo Concordo Concordo totalmente

Nem discordo

7- Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu subordinado?

1-----2-----3-----4-----5

Extremamente Abaixo Média Acima Extremamente

Ineficaz da média da média eficaz

APÊNDICE E – LMX PARA SUBORDINADOS

QUESTIONÁRIO PARA LÍDERADOS

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar a sua relação com seu chefe. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala abaixo:

1- O seu chefe costuma comunicar-lhe o grau de satisfação que tem com o seu trabalho?

1-----2-----3-----4-----5
Raramente Ocasionalmente Por vezes Bastante Frequentemente

2- Em que medida seu chefe compreende os seus problemas e necessidades?

1-----2-----3-----4-----5
De modo algum Um Pouco Moderadamente Bastante Completamente

3- Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?

1-----2-----3-----4-----5
Nenhum pouco Um Pouco Moderadamente Bastante Completamente

4- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no seu trabalho?

1-----2-----3-----4-----5
Nenhuma Pequena Alguma Elevada Muito elevada

5- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva “custos” pessoais para ele?

-----2-----3-----4-----5
Nenhuma Pouca Alguma Elevada Muito elevada

6- A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.

1-----2-----3-----4-----5
Discordo totalmente Discordo N/Concordo Concordo Concordo totalmente
Nem discordo

7- Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?

1-----2-----3-----4-----5
Extremamente Abaixo Média Acima Extremamente
Ineficaz da média da média eficaz

APÊNDICE F – TMX

A seguir estão listadas uma série de declarações que podem descrever a sua relação com outros membros de seu grupo de trabalho. Utilizando a escala de resposta abaixo, indique o grau em que você concorda com a declaração sobre as suas relações com outros membros do seu grupo de trabalho.

1. Frequentemente faço sugestões sobre melhores métodos de trabalho para os outros membros da equipe.

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
-----------------------------------	------------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

2. Os membros da minha equipe frequentemente me dizem quando eu faço alguma coisa que torna seu trabalho mais fácil (ou difícil).

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
-----------------------------------	------------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

3. Os membros da minha equipe me ajudam a concluir as tarefas que me são atribuídas.

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
-----------------------------------	------------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

4. Os membros da minha equipe compreendem meus problemas e necessidades.

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
-----------------------------------	------------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

5. Sou flexível quanto a trocar responsabilidades de trabalho para tornar as coisas mais fáceis para outros membros da equipe.

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
-----------------------------------	------------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

6. Os membros da equipe frequentemente me pedem ajuda.

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
---------------------------	----------------------	--------------------------	--	-----------------------------	-------------------------	------------------------------

7. Eu frequentemente me ofereço para ajudar os outros membros da minha equipe.

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
---------------------------	----------------------	--------------------------	--	-----------------------------	-------------------------	------------------------------

8. Eu estou disposto a ajudar a terminar um trabalho que tenha sido atribuído a outros membros da equipe.

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
---------------------------	----------------------	--------------------------	--	-----------------------------	-------------------------	------------------------------

9. Os membros da minha equipe reconhecem meu potencial.

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
---------------------------	----------------------	--------------------------	--	-----------------------------	-------------------------	------------------------------

10. Eu frequentemente digo aos outros membros da equipe quando eles fazem algo que torna meu trabalho mais fácil (ou difícil).

1- Discordo Totalmente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo Totalmente
---------------------------	----------------------	--------------------------	--	-----------------------------	-------------------------	------------------------------

APÊNDICE G – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar a sua relação com a organização na qual você trabalha. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala abaixo:

1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

2. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

4. Na realidade, sinto os problemas desta organização como se fossem meus.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

6. Não me sinto como fazendo parte desta organização.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

7. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

8. Seria materialmente muito custoso para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

10. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

11. Uma das consequências negativas para mim, se saísse desta organização, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

13. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

14. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta organização onde estou atualmente.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

18. Esta organização merece a minha lealdade.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

19. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.

1- Discordo plenamente	2- Discordo muito	3- Discordo levemente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente	6- Concordo muito	7- Concordo plenamente
------------------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

APÊNDICE H – PESQUISA RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Esta pesquisa tem por objetivo analisar aspectos relacionados ao comportamento organizacional em contextos militar e civil.

Trata-se de um levantamento preliminar que consiste na identificação de crenças individuais. Assim, o que consideramos como resposta certa é a sua própria opinião pessoal.

Como este é um estudo científico, sua melhor contribuição é dar respostas francas e confiáveis, importante para o sucesso deste empreendimento. Estas informações serão tratadas de forma a preservar sua confidencialidade e o anonimato.

Agradecemos a sua cooperação

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: Comportamento Organizacional

Doutorando: Paolo Rosi d'Ávila (Mestre em Psicologia, Tenente-Coronel, Instrutor da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e integrante do Programa Pró-DEFESA da CAPES)
Orientadora: Fátima Bayma de Oliveira (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE/FGV)

Co-orientadora: Professora Doutora Luciana Mourão (Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO)

1. Natureza da pesquisa

Você está convidado a participar desta pesquisa, que tem como os seguintes objetivos:

- Contribuir para o aprofundamento de conhecimentos sobre as relações interpessoais, valores organizacionais e o trabalho.

- Contribuir para o aperfeiçoamento de sua organização a partir das ideias, opiniões e sugestões registradas.

- Contribuir para o desenvolvimento profissional por meio da troca de informações teóricas e práticas.

2.Participantes da pesquisa

Participarão da presente pesquisa profissionais civis e militares inseridos em suas organizações.

3. Envolvimento na pesquisa

Para contribuir com essa pesquisa você poderá responder ao questionário anexo.

Você tem a liberdade de não participar e pode ainda deixar de participar em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Se desejar, você poderá pedir quaisquer esclarecimentos sobre a presente pesquisa. Poderá, ainda, entrar em contato direto com a orientadora da pesquisa na Escola Brasileira de Administração Pública - EBAPE/FGV, por meio do seguinte telefone: 21-3799 5768 e e-mail ou diretamente com o responsável pela aplicação da pesquisa por meio do telefone 21-8560-8082 e e-mail paolo_davila@yahoo.com.br.

4. Sobre o questionário

O presente questionário servirá de subsídio para orientar o aprofundamento do estudo sobre aspectos ligados ao trabalho em diferentes organizações.

5. Riscos e desconforto

A participação nesta pesquisa não oferece nenhum tipo de risco ou desconforto para você. Alguma dúvida ou questionamento podem ser considerados naturalmente aceitáveis por parte das pessoas que participam de pesquisas científicas.

6. Confidencialidade

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Apenas os responsáveis pela pesquisa terão conhecimento dos dados.

7. Benefícios

A pesquisa busca promover o desenvolvimento dos conhecimentos sobre as relações de trabalho de uma maneira geral, sendo os resultados consolidados servir de subsídio para a elaboração de um artigo científico no qual os resultados obtidos na pesquisa poderão ser apresentados respeitando-se a confidencialidade dos participantes.

A participação nesta pesquisa poderá trazer benefícios tanto para você quanto para sua organização na medida em que ela estimula a troca de ideias e opiniões. Caso tenha interesse em participar de futura pesquisa pela internet ou fornecer informações complementares que possam subsidiar a presente pesquisa, solicita-se enviar um e-mail para paolo_davila@yahoo.com.br ou registre seu e-mail na pesquisa.

8. Pagamento

Não há a previsão de nenhum tipo de despesa em razão da sua participação, não sendo previsto nenhum pagamento por sua participação.

Tendo em vista as informações apresentadas a mim, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

Nome Assinatura

e-mail – para participação futura sobre os dados coletados

Local e Data

Responsável pela Aplicação da pesquisa

Data: _____

Questões para Levantamento de Dados – Individual.

As questões abaixo constituem parte de um amplo levantamento sobre liderança e comportamento organizacional. Nós gostaríamos que você colaborasse com esse levantamento respondendo algumas perguntas. Sua sinceridade e interesse são fundamentais. Você deve responder

as perguntas com base na sua avaliação sobre seu ambiente de trabalho. Sua visão e suas opiniões são o mais importante para nós. Como já afirmamos anteriormente, os dados fornecidos são confidenciais.

1. O que significa ser líder na equipe de trabalho? Sintetize no espaço abaixo sua opinião sobre essa questão.

2. Na sua atividade atual, o que significa trabalhar em equipe? Sintetize no espaço abaixo sua opinião sobre essa questão.

3. Em sua opinião o que é uma pessoa comprometida com sua equipe de trabalho?

4. Em sua atividade atual, quais as tarefas que você considera mais importantes para o êxito do trabalho de sua equipe.

5. O que você considera importante para o relacionamento interpessoal em sua equipe de trabalho? Sintetize no espaço abaixo sua opinião sobre essa questão.

6. Leia atentamente as frases abaixo e marque o seu grau de concordância ou discordância com cada uma delas, **atribuindo pontos de 1 a 5** que varia de Discordo fortemente a Concordo fortemente, conforme mostrado na escala abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo fortemente

Frases	Pontuação
1. As atividades desempenhadas pelos membros da minha equipe de trabalho são complementares.	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Os membros da minha equipe de trabalho possuem uma meta compartilhada.	(1) (2) (3) (4) (5)
3. As relações de interação e interdependência em minha equipe de trabalho podem ser consideradas dinâmicas e complexas.	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Os membros de minha equipe de trabalho identificam-se e são identificados como parte da equipe.	(1) (2) (3) (4) (5)

5. Quantas pessoas trabalham na sua equipe de trabalho contando com você? _____

DADOS DEMOGRÁFICOS PARA A PESQUISA

DADOS PESSOAIS:

Solicita-se marcar um “X” nos números que o define:

1. Sexo: (1) Masculino (2) Feminino

2. Escolaridade (solicita-se marcar somente o grau mais alto que você atingiu):

(1) Fundamental incompleto	(6) Superior completo
(2) Fundamental completo	(7) Especialização
(3) Médio incompleto	(8) Mestrado
(4) Médio completo	(9) Doutorado
(5) Superior incompleto	

3. Responsabilidade por pessoas:

(1) Sim, sou responsável pelo trabalho de outras pessoas.

- Por quantas? Resposta: _____.

(2) Não sou responsável pelo trabalho de outras pessoas

4. Com quantas pessoas você trabalha em sua equipe de trabalho: _____.

5. **Idade:** _____ anos.

6. Você trabalha em uma equipe de trabalho? Resposta: _____.

7. Há quanto tempo você trabalha em equipe? Resposta: _____.

8. Há quanto tempo você está trabalhando na mesma equipe de trabalho?

Resposta: _____.

Seu posto / Graduação: _____

Organização: _____

Obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE I –QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar aspectos relacionados às relações de trabalho nas organizações.

Trata-se de um levantamento preliminar que consiste na identificação de crenças individuais. Assim, o que consideramos como resposta certa é a sua própria opinião pessoal.

Como este é um estudo científico, sua melhor contribuição é dar respostas francas e confiáveis, importante para o sucesso deste empreendimento. Estas informações serão tratadas de forma a preservar sua confidencialidade e o anonimato.

Agradecemos a sua cooperação

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: Comportamento Organizacional

Doutorando: Paolo Rosi d'Ávila (Mestre em Psicologia, Tenente-Coronel, Instrutor da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e integrante do Programa Pró-DEFESA da CAPES)
Orientadora: Fátima Bayma de Oliveira (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE/FGV)

Co-orientadora: Professora Doutora Luciana Mourão (Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO)

1. Natureza da pesquisa

Você está convidado a participar desta pesquisa, que tem como os seguintes objetivos:

- . Contribuir para o aprofundamento de conhecimentos sobre as relações interpessoais, valores organizacionais e o trabalho.
- . Contribuir para o aperfeiçoamento de sua organização a partir das ideias, opiniões e sugestões registradas.
- . Contribuir para o desenvolvimento profissional por meio da troca de informações teóricas e práticas.

2. Participantes da pesquisa

- Militares voluntários.

3. Envolvimento na pesquisa

- Para contribuir com essa pesquisa você poderá responder ao questionário anexo.
- Você tem a liberdade de não participar e pode ainda deixar de participar em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Se desejar, você poderá pedir quaisquer esclarecimentos sobre a presente pesquisa. Poderá, ainda, entrar em contato direto com a orientadora da pesquisa na Escola Brasileira de Administração Pública - EBAPE/FGV, por meio do seguinte telefone: 21-3799 5768 e e-mail: fatima.oliveira@fgv.br ou diretamente com o responsável pela aplicação da pesquisa por meio do telefone 21-8560-8082 e e-mail paolo_davila@yahoo.com.br .

4. Sobre o questionário

- O presente questionário servirá de subsídio para orientar o aprofundamento do estudo sobre aspectos ligados ao trabalho em diferentes organizações.

5. Riscos e desconforto

- A participação nesta pesquisa não oferece nenhum tipo de risco ou desconforto para você. Alguma dúvida ou questionamento podem ser considerados naturalmente aceitáveis por parte das pessoas que participam de pesquisas científicas.

6. Confidencialidade

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Apenas os responsáveis pela pesquisa terão conhecimento dos dados.

7. Benefícios

- A pesquisa busca promover o desenvolvimento dos conhecimentos sobre as relações de trabalho de uma maneira geral, sendo os resultados consolidados servir de subsídio para a elaboração de um artigo científico no qual os resultados obtidos na pesquisa poderão ser apresentados respeitando-se a confidencialidade dos participantes.
- A participação nesta pesquisa poderá trazer benefícios tanto para você quanto para sua organização na medida em que ela estimula a troca de ideias e opiniões.
- Caso tenha interesse em participar de futura pesquisa pela internet ou fornecer informações complementares que possam subsidiar a presente pesquisa, solicita-se enviar um e-mail para paolo_davila@yahoo.com.br ou registre seu e-mail na pesquisa.

8. Pagamento

- Não há a previsão de nenhum tipo de despesa em razão da sua participação, não sendo previsto nenhum pagamento por sua participação.

- Tendo em vista as informações apresentadas a mim, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

Nome:

e-mail:

Data:

Aceito os termos da pesquisa

Sim ()

Não ()

Questões para Levantamento de Dados - Individual.

As questões abaixo constituem parte de um amplo levantamento sobre o trabalho em equipe. Nós gostaríamos que você colaborasse com esse levantamento respondendo algumas perguntas. Sua sinceridade e interesse são fundamentais. Você deve responder as perguntas com base na ~~sua~~**sua participação como integrante da Missão de Paz para Estabilização do Haiti (MINUSTAH)**. Sua visão e suas opiniões são o mais importante para nós. Como já afirmamos anteriormente, que os dados fornecidos são confidenciais.

Questionário

1. Na sua opinião o que significa ser líder?

2. O fato de o militar estar servindo em uma missão militar internacional sob a égide das Organizações das Nações Unidas requer algum tipo especial de liderança?

3. Gostaria de realizar algumas questões relacionadas à liderança militar observada no contexto da Missão de Paz para Estabilização do Haiti (MINUSTAH)
 - a) Durante o período que serviu no Haiti, qual a relevância de se comunicar o grau de satisfação que se tem com o trabalho realizado pelo subordinado?

 - b) Durante o período que serviu no Haiti, qual a relevância de se compreender os problemas e necessidades do subordinado?

 - c) O senhor poderia exemplificar os principais problemas durante o período que serviu no Haiti?

d) O senhor poderia exemplificar as principais necessidades durante o período que serviu no Haiti ?

e) Durante o período que serviu no Haiti, qual a relevância de se reconhecer as potencialidades do subordinado?

f) Durante o período que serviu no Haiti, qual a relevância do chefe militar utilizar de seu poder para ajudar seu subordinado a resolver problemas relacionados ao trabalho?

g) O senhor considera que o chefe deve defender seu subordinado mesmo que isso envolva "custos" pessoais para ele?

h) O senhor acredita que a confiança que se tem no chefe pode contribuir para que o subordinado o defenda mesmo na sua ausência?

i) A qualidade de relacionamento entre o Chefe e o subordinado contribui para a realização de um trabalho eficaz?

4. Na sua opinião, o que significa trabalhar em equipe?

a) Durante o período que serviu no Haiti, o que o senhor considerou como fundamental para o relacionamento interpessoal em sua equipe de trabalho?

b) Durante o período que serviu no Haiti, o senhor acredita que existiam qualidades pessoais que favoreceram o trabalho em equipe? O senhor poderia enumerá-las?

c) Durante o período que serviu no Haiti, o senhor considera que existiam diferentes níveis de trabalho em equipe?

d) Durante o período que serviu no Haiti, existiu algum aspecto comum nos diferentes níveis de trabalho em equipe?

e) Qual a relevância do trabalho em equipe para o desempenho profissional de um militar na Missão de Paz para Estabilização do Haiti (MINUSTAH)?

f) Que vantagens o senhor observa no concurso de um bom relacionamento interpessoal para o trabalho em equipe?

g) A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe contribui para a realização de um trabalho eficaz?

h) A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe contribui para uma liderança eficaz?

i) A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe contribui para o comprometimento dos integrantes da equipe de trabalho?

5. Em sua opinião, o que é uma pessoa comprometida?

a) O que leva uma pessoa a se comprometer com o seu trabalho?

b) Que características o senhor observa em uma pessoa comprometida com sua equipe de trabalho?

c) Como o senhor caracterizaria uma pessoa afetivamente comprometida com sua organização?

d) O cumprimento de normas organizacionais é um fator que poderia qualificar uma pessoa como "comprometida" com a sua organização?

e) O senhor considera que uma pessoa que se mantém ligado a sua organização pelos ganhos materiais que obtém dela poderia ser considerada uma pessoa "comprometida" com a organização?

6. Em sua atividade desempenhada na MINUSTAH:

a) Que relação o senhor observou entre "liderança" e o "trabalho em equipe"?

b) O senhor considera que seria possível existir "liderança" sem o "trabalho de equipe"?

c) Dentro de sua equipe de trabalho houve situações nas quais a liderança se fez necessária?

d) O senhor poderia descrever que situações justificaram a necessidade do exercício da liderança?

e) Na sua opinião, qual seria a principal função da liderança em sua equipe de trabalho?

f) Que relação o senhor observou entre "liderança" e o "comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho"?

g) Qual a relação que o senhor observou entre "trabalho de equipe" e o "comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho"?

h) Haveria alguma outra observação que o senhor consideraria importante para o êxito de sua equipe de trabalho?

7. Que contribuições o senhor acredita que o trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização do Haiti traz para o Brasil?

8. Que contribuições o senhor acredita que o trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização no Haiti traz para o Exército Brasileiro?

Nós discutimos uma série de assuntos interessantes, há alguma coisa que nós não abordamos?

Há algo mais que o senhor gostaria de comunicar na presente pesquisa?

APÊNDICE J – PROTOCOLO PADRÃO DE ÉTICA

Bom dia, meu nome é Paolo Rosi d'Ávila. Sou doutorando da Escola de Administração Pública e de empresas EBAPE/FGV, e participo da pesquisa sobre Liderança e Comprometimento de Equipes de Trabalho.

Este projeto é financiado pelo Ministério da Defesa em convênio com a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas.

Caso você tenha qualquer pergunta após esta entrevista, sinta-se à vontade para me contactar-me pelo telefone 85608082 ou pelo e-mail .

Agradeço a sua boa vontade em participar da minha pesquisa. Sua participação é muito importante. Antes de começar as perguntas, gostaria de assegurar que como participante neste projeto você tem alguns direitos. Gostaria que você indicasse a sua compreensão a cada um dos tópicos que falarei simplesmente respondendo “compreendo” as questões abaixo.

Sua participação é voluntária, (você compreende?) _____.

Você pode se recusar a responder qualquer pergunta, (você compreende?) _____.

Você é livre para pedir para não mais participar a qualquer momento. (você compreende?) _____.

Esta entrevista tem caráter estritamente confidencial, e só será disponibilizada para os membros da equipe que conduz o projeto. (você compreende?) _____.

Extratos / pedaços desta entrevista, na forma como foram falados, poderão fazer parte do relatório final, mas sob nenhuma circunstância, seu nome ou características suas que a possam identificar serão incluídas no relatório. (você compreende?) _____.

() Permito que a entrevista seja gravada em gravador de áudio.

() Permito que a entrevista seja filmada. (não seria o caso do senhor)

Responsável pelo tratamento dos dados

CONSENTIMENTO

A partir das informações recebidas, declaro estar disposto a aceitar participar livremente desta pesquisa, assinando o presente termo.

Doutorando Paolo Rosi d'Ávila

**Escola Brasileira de Administração
Pública e de Empresas da (EBAPE)**

Fundação Getulio Vargas

**Praia de Botafogo, 190
CEP: 22250-900
Rio de Janeiro/RJ. Tel.: (21) 3799-
4747**

Nome Completo e Legível do Voluntário

Assinatura

_____, ____/____/____

Cidade

Data

APÊNDICE K – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA

- Perguntas de Abertura/Aquecimento:

- Nome Completo?
- Idade?
- Estado Civil?
- Profissão?
- Tempo de serviço?
- Onde está servindo atualmente?
- Função atual?
- Alguma observação que gostaria de acrescentar ao presente convite de entrevista?

Depois de lido o protocolo da entrevista, está disposto a conceder a presente entrevista para fins acadêmicos?

1. Na sua opinião o que significa ser líder?
2. O fato de o militar estar servindo em uma missão militar internacional sob a égide das Organizações das Nações Unidas requer algum tipo especial de liderança?
3. Gostaria de realizar algumas questões relacionadas à liderança militar observada no contexto da Missão de Paz para Estabilização do Haiti (MINUSTAH)?
 - a) Qual a relevância de se comunicar o grau de satisfação que se tem com o trabalho realizado pelo subordinado?
 - b) Qual a relevância de se compreender os problemas e necessidades do subordinado?
 - c) O senhor poderia exemplificar os principais problemas?
 - d) O senhor poderia exemplificar as principais necessidades?

- e) Qual a relevância de se reconhecer as potencialidades do subordinado?
- f) O senhor considera que o chefe militar pode utilizar de seu poder para ajudar seu subordinado a resolver problemas relacionados ao trabalho?
- g) O senhor considera que o chefe deve defender seu subordinado mesmo que isso envolva “custos” pessoais para ele?
- h) O senhor acredita que a confiança que se tem no chefe pode contribuir para que o subordinado o defenda mesmo na sua ausência?
- i) A qualidade de relacionamento entre o Chefe e o subordinado contribui para a realização de um trabalho eficaz?

4. Na sua opinião, o que significa trabalhar em equipe?

- a) Durante o período que serviu no Haiti, o que o senhor considerou como fundamental para o relacionamento interpessoal em sua equipe de trabalho?
- b) Durante o período que serviu no Haiti, o senhor acredita que existiam qualidades pessoais que favoreceram o trabalho em equipe? O senhor poderia enumerá-las?
- c) Durante o período que serviu no Haiti, o senhor considera que existiam diferentes níveis de trabalho em equipe?
- d) Durante o período que serviu no Haiti, existiu algum aspecto comum nos diferentes níveis de trabalho em equipe?
- e) Qual a relevância do trabalho em equipe para o desempenho profissional de um militar na Missão de Paz para Estabilização do Haiti (MINUSTAH)?
- f) Que vantagens o senhor observa no concurso de um bom relacionamento interpessoal para o trabalho em equipe?
- g) A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe contribui para a realização de um trabalho eficaz?
- h) A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe contribui para uma liderança eficaz?

- i) A qualidade de relacionamento entre os integrantes de uma equipe contribui para o comprometimento dos integrantes da equipe de trabalho?

5. Em sua opinião, o que é uma pessoa comprometida?

- a) O que leva uma pessoa a se comprometer com o seu trabalho?
- b) Que características O senhor observa em uma pessoa comprometida com sua equipe de trabalho?
- c) Como o senhor caracterizaria uma pessoa afetivamente comprometida com sua organização?
- d) O cumprimento de normas organizacionais é um fator que poderia qualificar uma pessoa como “comprometida” com a sua organização?
- e) O senhor considera que uma pessoa que se mantém ligado a sua organização pelos ganhos materiais que obtém dela poderia ser considerada uma pessoa “comprometida” com a organização?

6. Em sua atividade desempenhada na MINUSTAH:

- a) Qual a relação que o senhor observou entre “liderança” e o “trabalho em equipe”?
- b) O senhor considera que seria possível existir “liderança” sem o “trabalho de equipe”?
- c) Dentro do trabalho de equipe ocorreu a “liderança situacional” ou a liderança dependeu de contingências?
- d) A liderança situacional foi necessária ou eficaz? De que forma?
- e) Que situação evocou um estilo de liderança situacional?
- f) Qual a relação que o senhor observou entre “liderança” e o “comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho”?
- g) Qual a relação que o senhor observou entre “trabalho de equipe” e o “comprometimento dos integrantes de equipes de trabalho”?
- h) Haveria alguma outra relação que o senhor consideraria significativa?

7. Que contribuições o senhor acredita que o trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização do Haiti traz para o Brasil?

8. Que contribuições o senhor acredita que o trabalho desenvolvido pelo Exército Brasileiro na Missão de Paz para Estabilização no Haiti traz para o Exército Brasileiro?

- Finalizando:

- Nós discutimos uma série de assuntos interessantes, há alguma coisa que nós não discutimos?
- Há algo mais que o senhor gostaria de me dizer?

APÊNDICE L – PESQUISA LIDERANÇA, TRABALHO EM EQUIPE E COMPROMETIMENTO NO BRABAT 2

Roteiro de Grupo Focal

I – AQUECIMENTO - Apresentação da técnica, do moderador e dos participantes

- Explicações sobre as “regras do jogo”

- Importância das opiniões sinceras
- Gravação
- Necessidade de todos opinarem
- Necessidade de falar um de cada vez

II - QUESTÕES ABERTAS (Apresentação dos participantes):

- Nome Completo?
- Idade?
- Profissão?
- Tempo de serviço?
- Onde está servindo atualmente?
- Função desempenhada no BRABAT 2 atual?

III- QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

Nós vamos conversar sobre as relações de trabalho nas organizações, particularmente no Exército Brasileiro.

a) O que é liderança para vocês?

b) Qual é o significado do comprometimento para vocês?

c) Qual a importância de se trabalhar em equipe?

IV – QUESTÕES DE TRANSIÇÃO

Agora, nós vamos falar sobre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento dos militares empregados no BRABAT 2:

a) Como vocês poderiam resumir a experiência de ter integrado o BRABAT 2?

b) Como vocês avaliam a liderança adotada no BRABAT 2?

c) Como vocês avaliam a qualidade de relacionamento entre os superiores e subordinados no BRABAT 2?

d) Como vocês avaliam a qualidade de relacionamento entre os integrantes de sua equipe de trabalho no BRABAT 2?

e) Vocês estavam comprometidos com as missões do BRABAT 2? Que comportamentos vocês adotaram que poderiam exemplificar este comprometimento?

V – QUESTÕES CHAVES

Agora, nós vamos falar sobre as relações entre a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento no BRABAT 2.

a) A liderança afetou a qualidade de relacionamento entre os integrantes de sua equipe de trabalho?

b) A qualidade de relacionamento entre os superiores e subordinados contribuiu para a liderança? De que forma isso ocorreu?

c) Qual a importância da liderança para o comprometimento em sua equipe de trabalho?

d) Qual a importância da qualidade de relacionamento entre os integrantes de sua equipe contribuiu para o comprometimento?

e) Qual a importância do comprometimento para a qualidade de relacionamento entre os integrantes de sua equipe.

VI – QUESTÕES FINAIS

- De todas as observações que realizamos, quais a mais importante para vocês?

VII – QUESTÕES RESUMO

- O moderador deverá fazer um resumo das questões-chaves e das boas ideias que emergiram da discussão.

- “Esse resumo foi adequado?”

VIII – QUESTÃO FINAL

“Nós esquecemos de algo?”

“Que conselhos vocês teriam para nós?”

“Gostariam de acrescentar mais alguma coisa sobre o assunto?”

IX – ENCERRAMENTO

- Gostaria de agradecer a colaboração de todos.

X – CONSIDERAÇÕES para a condução do grupo focal:

Fases: planejamento, condução e análise dos dados.

Definir claramente os objetivos da pesquisa;

Seleção dos participantes;

Tamanho do grupo: 6 (seis) a 10 (dez) participantes;

Local adequado, com condições de acústica e não interrupção da atividade;

Antes de iniciar a gravação fazer uma apresentação dos integrantes (dinâmica);

Buscar a empatia com os participantes;

Registrar as contribuições e interações entre os participantes;

Analisar as informações provenientes do debate dos participantes;

Analisar a necessidade de maior ou menor grau de envolvimento do moderador.

APÊNDICE M – TABELA DE PESQUISADORES POR ORDEM CRONOLÓGICA

Ano	Refinamento do Referencial Teórico com estudos que contribuem para o melhor entendimento da relevância das trocas sociais para a liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional.	Pesquisadores
1960	A teoria da interação social sugere que há uma obrigação percebida da parte dos subordinados para retribuir relacionamentos de alta qualidade.	Gouldner (1960)
1961	A análise da interação social de Homans' (1961) como a forma mais elementar de comportamento social adiantou a visão de que todas as dinâmicas interpessoais, tais como a influência, nascem do desenvolvimento de padrões de intercâmbio entre indivíduos. À luz desse modelo teórico quasi-econômico, Homans revisou a pesquisa existente sobre a influência de experimentos sociais na Psicologia Social.	Homans (1961)
1964	A teoria LMX advém da teoria de Interação Social (Blau, 1964) para explicar o desenvolvimento de relacionamentos diádicos e as relações entre processos de liderança e seus resultados. Baixos relacionamentos LMX são caracterizados por intercâmbios econômicos baseados em recursos tangíveis acordados, imediatos e equilibrados, com base na recompensa por desempenho. Define interação social como envolvendo obrigações inespecíficas criadas a partir de favores recebidos.	Blau (1964)
1964	A importância de comportamentos sociais para a eficiência organizacional foi reconhecida por Katz (1964), que destacou a necessidade da atividade espontânea e inovadora além de seus papéis especificados.	Katz (1964)
1967	A eficácia das ações do líder depende de fatores situacionais ou contextuais.	Fiedler (1967).
1970	Jacobs sugeriu que padrões de interação dentro de grupos de trabalho dotaram líderes com a habilidade de influenciar outros membros. A premissa de Jacobs foi que membros de grupo subordinados coletivamente retribuem as contribuições de liderança de um indivíduo, legitimando o papel de liderança daquele indivíduo.	Jacobs (1970).

1974	Em pesquisas iniciais sobre interação social, Foa identificou categorias de recursos que podem ser trocados, isto é, informação, status (respeito), afeição (afinidade), serviços (esforço), capital e bens.	Foa & Foa (1974)
1975	Uma abordagem alternativa para a compreensão da influência do líder no seguidor individual ou eficácia do subordinado é por meio do foco em relacionamentos diádicos entre líderes e cada um de seus subordinados. Originalmente denominado de ligação diádica vertical, a teoria da interação líder-membro difere de outras teorias de liderança por seu foco explícito no relacionamento diádico e nos relacionamentos únicos que os líderes desenvolvem com cada um de seus seguidores. O comprometimento de seguidores pode ser uma maneira para demonstrar reconhecimento ou obrigação para com o que os líderes fizeram por eles. Isso implica que seguidores de interação de alta qualidade que receberam uma grande proporção de benefícios formais e informais seriam em contrapartida seguidores dedicados e comprometidos.	Dansereau, Graen & Haga, (1975)
1976	Trabalho inicial sobre a teoria da interação líder-membro. LMX foi baseada na teoria dos papeis.	Graen (1976)
1977	A teoria da Troca Social líder-membro surgiu como modelo teórico proeminente para compreender como líderes, por força de suas posições de "ligação", podem alcançar tal coordenação.	Graen, Cashman, Ginsburgh & Schiemann (1977)
1980	Com alguns subordinados, os líderes formam relacionamentos de interação de baixa qualidade nos quais a interação interpessoal é altamente restrita a cumprir obrigações contratuais. Os relacionamentos líder-membro incluem a troca de bens materiais e imateriais que se estendem além do que é especificado na descrição formal do emprego.	Liden & Graen (1980)
1982	Este estudo provou que a força de relacionamentos LMX pode prever resultados organizacionalmente significantes inclusive relacionados ao desempenho e variantes atitudinais incluindo melhor desempenho objetivo e maior satisfação geral.	Graen, Novak and Sommerkamp (1982)
1983	Estudos sobre os comportamentos de colaboradores denominados como "cidadania organizacional."	Smith, Organ and Near(1983)

<p>1984</p>	<p>Em um experimento de campo envolvendo 83 colaboradores de processamento de computação de uma grande organização prestadora de serviços, uma intervenção na liderança baseada no modelo de Trocas Líder-Membro (LMX) foi testada em comparação com uma condição de controle. Os efeitos dessa intervenção foram hipotetizados para estudar a qualidade inicial do relacionamento LMX. Assim, os colaboradores que inicialmente demonstraram baixa LMX com seu superior imediato foram comparados com cortes que inicialmente teriam LMX mais altos. Foi hipotetizado que os colaboradores que inicialmente possuíam baixa LMX responderiam mais positivamente (depois de se ajustarem por efeitos de regressão) à intervenção da liderança do que aqueles tendo relacionamentos de mais alta qualidade. A análise dos efeitos de interação indica que na comparação da condição da intervenção da liderança na condição de controle, o grupo inicialmente de baixa LMX demonstrou ganhos significativos em produtividade, satisfação no trabalho e satisfação do supervisor comparada ao grupo inicialmente de alta LMX. O grupo inicialmente de baixa LMX também percebeu ganhos significativamente mais altos na disponibilidade do membro e no apoio de seus supervisores do que o grupo de alta LMX inicial. A qualidade inicial de LMX parece moderar o efeito na direção hipotetizada.</p>	<p>Scandura e Graen (1984)</p>
<p>1985</p>	<p>Líderes transformacionais desenvolvem relacionamentos com seus seguidores que vão além da pura troca econômica e social. A teoria de liderança multifator de Bass (1985) é provavelmente a teoria mais amplamente citada e abrangente que dá conta de um amplo espectro de comportamentos de liderança. Os estudos têm relacionado a liderança transformacional a altos níveis de satisfação e confiança no líder.</p>	<p>Bass (1985)</p>
<p>1985</p>	<p>A autopercepção dos seguidores sobre competência e autoeficiência pode ser associada positivamente ao estudo realizado sobre a teoria LMX.</p>	<p>Snyder and Bruning (1985)</p>
<p>1986</p>	<p>Um comprometimento mais forte no nível subordinado tanto para líderes como para organizações pode reduzir taxas de rotatividade voluntárias e involuntárias no nível organizacional.</p>	<p>Cotton & Tuttle (1986)</p>

1986	Os relacionamentos diádicos e papéis de trabalho são desenvolvidos ou negociados ao longo do tempo por uma série de trocas. Embora os líderes sejam dominantes na determinação da qualidade dos relacionamentos LMX, os seguidores também influenciam o processo. Pode ser argumentado que os líderes exercem mais controle no desenvolvimento de relacionamentos LMX do que seus seguidores e que os comportamentos de liderança servem como antecedentes da qualidade LMX por causa do poder diferencial associado com a maioria dos relacionamentos líder-membro. Relacionamentos líder-membro de alta qualidade ou trocas são caracterizados por altos níveis de confiança, interação, apoio e recompensas formais e informais.	Dienesch & Liden (1986)
1987	A eficácia das ações de liderança depende de fatores situacionais ou contextuais.	Fiedler & Garcia (1987).
1986	Esse estudo provou que a força de relacionamentos LMX pode prever resultados relevantes do ponto de vista organizacional, incluindo variáveis relacionadas à performance e à atitude que incluem maior satisfação com o supervisor.	Duchon, Green and Taber (1986)
1987	Aspectos mais importantes incluem os seguintes: (1) processos de organização diádica são contingentes à natureza das tarefas a serem organizadas. (2) Mesmo dentro de unidades organizacionais, várias estruturas diádicas são organizadas para realizar tarefas não-estruturadas, e compreensões diádicas de apoio surgem durante os processos de tomada e rotinização de papéis. (3) As variações na qualidade das estruturas diádicas dentro das unidades têm implicações nos resultados organizacionais e de carreira. (4) Faz-se necessário pesquisa para determinar os efeitos de vários sistemas organizacionais na organização diádica e vice-versa.	Graen & Scandura (1987)
1988	Comportamentos de cidadania são potenciais caminhos para retribuição porque refletem um comportamento individual discricionário que é menos propenso a ser reconhecido por descrições de ocupações ou sistemas de recompensa formal.	Organ (1988)
1989	Tanto as relações entre supervisores e subordinados, medidas na escala LMX, quanto as relações de troca social entre integrantes de equipes, medidas na escala TMX podem ser considerados como mecanismos importantes para o desenvolvimento de influência interpessoal. O desempenho do papel de um líder pode estimular o estabelecimento de trocas sociais no nível das equipes em que ele atua, podendo-se considerar as relações de trocas sociais estabelecidas como preditoras de resultados individuais e coletivos. Há evidências de que as trocas sociais em equipes, medidas na escala TMX, sejam bons preditores de desempenho no trabalho e atitudes no nível individual. Quanto mais autogerida é o tratamento dispensado a uma equipe, estima-se que maior será o impacto das relações entre supervisores e subordinados sobre a qualidade de trocas sociais em equipes, na escala TMX.	Seers (1989)

1991	<p>Propuseram um modelo tripartite do comprometimento em três componentes: o afetivo, o de continuação (ou calculativo) e normativo. O compromisso afetivo representa ligações afetivas e identificação com um parceiro; quando o compromisso afetivo é alto, os indivíduos continuam em relacionamentos porque assim o desejam. O compromisso de continuidade reflete os custos associados com o término de um relacionamento; quando o compromisso de continuidade é alto, os indivíduos permanecem nos relacionamentos porque necessitam. O compromisso normativo foi definido como uma obrigação percebida para com o relacionamento; quando o compromisso normativo é alto, os indivíduos permanecem nos relacionamentos por obrigação para com seus parceiros.</p>	Meyer & Allen (1991).
1992	<p>Com a liderança de gerenciamento passivo por exceção e <i>laissez faire</i> sendo associada com insatisfação, falta de produtividade e ineficácia.</p>	Deluga (1992)
1993	<p>A liderança é conceituada dentro dos domínios comportamentais variando desde a não-liderança, também conhecida como <i>laissez-faire</i>, até a liderança transacional, que depende de recompensas e punições, até a liderança transformacional, que é baseada no carisma atribuído e comportamental. Líderes transformacionais que lideram a equipe colocando-se como modelos podem aprofundar os sentimentos de lealdade e contribuição de seus seguidores. Isso porque os seguidores vão perceber que seus líderes fazem sacrifícios pessoais ou correm riscos que são benéficos para a equipe de trabalho.</p>	Bass and Avolio (1993)
1993	<p>Destacou a relevância de se considerar o peso adquirido pela Teoria da Interação Social.</p>	Wayne & Green (1993)
1993	<p>Howell and Avolio (1993) argumentaram que se o estilo predominante do líder é realizar ação corretiva, espera-se que tal comportamento tenha impacto negativo no desempenho dos seguidores ao longo do tempo. Uma interação de baixa qualidade é também marcada por um grau mais baixo de confiança e lealdade.</p>	Howell and Avolio (1993)
1994	<p>No nível do grupo de trabalho, a liderança ocorre dentro dos relacionamentos de trabalho entre líderes e subordinados. É aqui que os líderes empoderam seguidores, fornecem orientação e apoio e se empenham em comportamentos de “mentoria” com os subordinados. Líderes constituem relacionamentos LMX de alta qualidade que consistem em padrões de intercâmbio social que transcendem obrigações contratuais. Nessas interações, os líderes podem oferecer “mentoria”.</p>	Scandura & Schriesheim (1994)

1995	<p>Delineou os efeitos das mudanças ambientais e organizacionais nos contratos psicológicos que guiam implicitamente os colaboradores e gerentes dentro das organizações. Contratos psicológicos entre colaboradores e empregadores fundamentalmente implicam relacionamentos de interação à medida que representam compreensões de como interesses individuais e mútuos serão equilibrados por meio da interação. Esses entendimentos se formam por meio da negociação implícita no intercâmbio de expectativas de papéis, comportamentos e reforços recíprocos.</p>	Rousseau (1995).
1995	<p>Descobriram que havia uma quantidade insignificante de variação explicada pela liderança transacional no comprometimento organizacional. Este achado levou-os a concluir que a liderança transformacional é um excelente preditor do comprometimento organizacional.</p>	Koh, Steers and Terborg, J.R. (1995)
1995	<p>Argumentam que relacionamentos de interação líder-membro de alta qualidade desenvolvem influência recíproca entre parceiros diádicos. Um subordinado contribui com trabalho para os objetivos do supervisor e o supervisor retribui proporcionalmente de maneira que o colaborador receba apoio, confiança e oportunidades de avanço. Um princípio da teoria da Troca Social Líder-Membro (LMX) consiste em que líderes não tratam cada subordinado do mesmo jeito e que a qualidade LMX pode variar de baixa a alta.</p>	Graen and Uhl-Bien (1995)
1995	<p>Apresentaram evidências de que o nível médio de qualidade LMX diferenciou equipes esperadamente autogeridas de equipes operando com supervisão hierárquica tradicional. Eles descobriram que a LMX prevê coesão e desempenho em equipes de trabalho que necessitam coordenar seus esforços de tarefa. Assim como a teoria LMX prevê que membros com altos níveis de LMX desenvolvem influência maior com o líder, membros com altos níveis de LMX deveriam ter mais influência entre seus pares.</p>	Seers, Petty, and Cashman (1995)
1995	<p>Sugerem explorar os relacionamentos entre o modelo de liderança de Bass (1985) e o modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1991). Dados os intensos sentimentos de ligação emocional que propõe encorajar, a liderança transformacional provavelmente exibe fortes relacionamentos positivos com comprometimento afetivo. Bycio et al. (1995) e seus colegas relataram um comprometimento normativo baixo mas positivo com a liderança transformacional.</p>	Bycio, Hackett and Allen (1995)
1996	<p>A pesquisa LMX revelou que a qualidade do relacionamento tem um relacionamento positivo com a frequência com a qual os seguidores se engajam em atividades além de seu contrato empregatício.</p>	Settoon, Bennett & Liden (1996)
1996	<p>O líder que delega trabalho significativo para seus seguidores também aumenta a qualidade de interação com eles.</p>	Bauer and Green (1996)

1997	O princípio básico da interação líder-membro (LMX) é que os líderes desenvolvem diferentes tipos de relacionamentos de interação com seus seguidores e que a qualidade desses relacionamentos afeta atitudes e comportamentos importantes de líder e membros.	Sparrowe & Liden (1997)
1997	Os membros por sua vez se sentem obrigados a trabalhar mais duro para beneficiar o líder como uma maneira de retribuição. Relacionamentos de alto LMX crescentemente envolvem sentimentos de obrigação mútua e reciprocidade. A consideração individualizada tem o efeito de criar uma atmosfera mais aquecida e amigável no ambiente de trabalho. Além disso, ela permite maior flexibilidade no relacionamento entre líderes e seguidores.	Liden, Sparrowe, & Wayne (1997)
1997	Meta-análise concentrada em resultados de LMX sustentou um relacionamento positivo entre LMX e desempenho. Pesquisa considerável demonstrou que os líderes podem influenciar significativamente o desempenho individual, grupal e organizacional. A pesquisa empírica realmente demonstrou que a LMX tem influências significativas em resultados tais como desempenho de tarefa, satisfação, rotatividade e comprometimento organizacional. Meta-análise mais abrangente da literatura LMX examinou um número de resultados, incluindo classificação de desempenho, desempenho objetivo, satisfação no trabalho em geral, satisfação com o supervisor, comprometimento organizacional, conflito de papéis, clareza de papéis, rotatividade e competência do membro.	Gerstner & Day (1997)
1997	Frequentemente, o uso de motivação inspiracional também estimula seguidores a desempenhar além das expectativas.	Hartog, Van Muijen and Koopman (1997)
1997	Diferentes teorias de liderança articulam um número de mecanismos por meio dos quais os líderes influenciaram significativamente o desempenho individual, grupal e organizacional.	(Northouse, 1997)
1998	A retribuição mútua que incorpora relacionamentos de alto nível de LMX resulta em aumentada ligação afetiva entre líderes e seguidores.	Liden & Maslyn (1998)
1999	Demonstraram que a liderança transformacional está significativamente relacionada a interações de alta qualidade. A consideração de um líder transformacional pelos seguidores como indivíduos e o tempo gasto em treinamento para desenvolver suas capacidades criam interações significativas entre eles. Tais interações não apenas reduzem a distância física, mas também a barreira de status entre líder e seguidores.	Howell and Hall-Merenda (1999)
1999	Tem existido uma aceitação crescente da proposição de que a liderança é um fator significativo no sucesso do trabalho de pesquisa e desenvolvimento (P&D).	Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.B. (1999)

2000	<p>Analisaram esses relacionamentos baseados em papéis como meio para a geração de capital social nas organizações. Como relacionamentos de trabalho desenvolvem interações entre indivíduos, podem partir dessas baseadas em interesse pessoal para incluir outros baseados em interesse mútuo. Os relacionamentos nos quais interesses mútuos ordenam interações entre indivíduos demonstram a operação do capital social na forma de confiança e influência entre esses indivíduos.</p>	Uhl-Bien, Graen, and Scandura (2000)
2000	<p>A liderança transformacional tem sido associada positivamente com comprometimento organizacional.</p>	Rowden (2000)
2000	<p>Comportamentos individuais diretivos são aqueles que beneficiam imediatamente indivíduos específicos e indiretamente beneficiam a organização. A dimensão de comportamentos individualmente buscados pressupõe comportamentos de ajuda assim como outros comportamentos positivos de cooperação (p. ex.: altruísmo e cortesia) e facilitação interpessoal. Os comportamentos organizacionais buscados concentram-se e beneficiam a organização e incluem comportamentos criativos e inovadores e comportamentos indicativos de lealdade organizacional, conformidade, consciência, virtude cívica e dedicação ao trabalho.</p>	Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000)
2000	<p>Esse estudo provou que a força de relacionamentos LMX pode prever resultados significativos do ponto de vista organizacional, incluindo variáveis relacionadas a performance, atitude e comprometimento organizacional.</p>	Liden, Wayne and Sparrowe (2000)
2001	<p>A maioria da pesquisa empírica empreendida para testar e desenvolver a teoria LMX tem examinado o relacionamento entre as percepções em nível individual da qualidade LMX e de resultados em nível individual.</p>	Schriesheim, Castro, Zhou, & Yammarino (2001)
2002	<p>Para retribuir altos relacionamentos LMX é provável que os subordinados vão além do esperado comportamento de seu papel e se engajem em comportamentos de cidadania para manter uma interação social equilibrada e equitativa.</p>	Wayne, Shore, Bommer, and Tetrick (2002)
2002	<p>A organização baseada em equipe contrasta com a tradição de desenhos nos quais os colaboradores trabalham mais independentemente uns dos outros. A abordagem tradicional assume que líderes formais fornecem direção e coordenação. Em uma organização baseada em equipes, espera-se que os colaboradores sejam autodirecionados e trabalhem de maneira colaborativa.</p>	Hackman (2002)
2002	<p>Conceitualmente, os comportamentos de cidadania dos colaboradores no trabalho podem ser distinguidos de acordo com o objetivo do comportamento.</p>	Lee & Allen (2002)

2003	Relacionamentos de trabalho construídos sobre a interação social, mais do que sobre a interação econômica, são caracterizados pela lealdade, compromisso, apoio e confiança.	Uhl-Bien & Maslyn (2003)
2003	LMX de alta qualidade deveria aumentar os comportamentos de cidadania organizacional da parte dos subordinados.	Hackett, Farh, Song, and Lapiere (2003)
2005	Os relacionamentos de trabalho de dependências mútuas em relacionamentos de interação social têm sido denominados de "interdependência recíproca".	Cropanzano & Mitchell, (2005)
2005	O presente estudo tenta integrar ambas as perspectivas comportamentais e relacionais da liderança bem como testar sua aplicabilidade na determinação do compromisso organizacional do colaborador. Os achados da análise de regressão hierárquica revelam que a liderança transformacional possui associação positiva com as dimensões da LMX e do comprometimento organizacional. Descobriu-se que a qualidade LMX também media o relacionamento entre liderança e comprometimento organizacional. Este trabalho é uma primeira tentativa para entender a liderança e o comprometimento entre profissionais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em Singapura. O instrumento de Meyer e Allen para o comprometimento organizacional multidimensional foi adotado neste estudo. Com comportamentos transformacionais, como consideração individualizada, afeição dos seguidores e respeito profissional para com seu líder são provavelmente aumentados. Este estudo postula que a liderança transacional tem impactos significantes no comprometimento organizacional. Como estilos de liderança bem como LMX têm impactos no comprometimento organizacional e estilos de liderança estão correlacionados com LMX, esse estudo tem por fim descobrir o papel da LMX como função mediadora entre estilos de liderança e comprometimento organizacional afetivo e normativo. O apoio e a orientação providos pelos líderes constroem as bases da lealdade entre líderes e seguidores, o que é importante para determinar o comprometimento normativo dos seguidores para com a organização.	Lee (2005)
2006	Tem havido um crescente interesse entre os pesquisadores de se dedicarem à limitação referida ao foco no nível individual. Esta pesquisa examinou a diferenciação entre processos LMX no grupo.	Boies e Howell (2006)
2006	No nível grupal de análise, a TMX foi relacionada à coesão e ao nível médio de satisfação do membro. Ford e Seers (2006) descobriram que altos níveis tanto de TMX e LMX foram associados com consenso da equipe sobre percepções do ambiente de trabalho. Os resultados sugerem que os relacionamentos médios de alta qualidade LMX e TMX podem prever o consenso grupal em algumas medidas de clima.	Ford e Seers (2006)

2006	Este estudo investiga o desenvolvimento de medidas para recursos sociais que podem ser intercambiados em relacionamentos de trabalho, tais como entre supervisores e subordinados ou entre colaboradores e colegas de grupo de trabalho. A análise demonstrou que a contribuição e recepção de recursos sociais podem ser medidas distintamente para quatro diferentes categorias (informação, respeito, gosto e esforço). A qualidade do relacionamento LMX foi mais fortemente relacionada com o Respeito Recebido ($r = .85$). Apresentaram evidências de que a TMX está positivamente relacionada à coesão do grupo.	Seers & Wilkerson (2006)
2007	O artigo prevê uma revisão meta-analítica do relacionamento entre a qualidade de interações líder-membro (LMX) e comportamentos de cidadania realizados pelos colaboradores. Resultados baseados em 50 amostras independentes (N: 9.324) indicam um relacionamento moderadamente forte e positivo entre LMX e comportamentos de cidadania (.37). Os resultados também sustentam o papel moderador do alvo de comportamentos de cidadania na magnitude do relacionamento do comportamento LMX-cidadania. Embora os pesquisadores tenham uma compreensão considerável de como a LMX se relaciona com um servidor de resultados, incluindo a performance dentro do papel (tarefa) assim como variáveis atitudinais como a satisfação com o líder e o compromisso organizacional, eles têm menos compreensão sobre como a LMX se relaciona com o comportamento de cidadania.	Ilies, Nahrgang and Morgeson (2007)
2008	Tem havido evidências demonstrando que a diferenciação criada pela liderança perturba o funcionamento da equipe.	Hooper & Martin (2008)
2009	Examinamos os antecedentes e os resultados da diferenciação da interação líder-membro (LMX), ou a variabilidade nos padrões LMX dentro de grupos de trabalho. Características no nível individual e comportamentos de líderes e seguidores, contexto do grupo e variáveis do contexto organizacional são apresentados como antecedentes. Revisamos e apresentamos extensões teóricas para a pesquisa que examina os resultados da diferenciação LMX nos níveis individual, grupal e organizacional. Os achados demonstram especificamente que o relacionamento entre a qualidade LMX no nível individual e o comprometimento da unidade de trabalho foi mais forte positivamente quando a diferenciação LMX foi menos percebida no grupo de trabalho. Portanto, a influência da diferenciação LMX em grupos no comprometimento dos subordinados provavelmente influencia as taxas de rotatividade voluntárias e involuntárias no nível organizacional - ambas podem afetar os custos organizacionais do trabalho.	Henderson, Liden, Glibkowski Chaudhry (2009)
2009	O estudo analisa o processo de avaliação dual no qual os líderes avaliam e são avaliados por seus seguidores.	Sin, Nahrgang, & Morgeson (2009).

2009	Os relacionamentos de trabalho são caracterizados pela ação recíproca entre parceiros.	Ferris et al. (2009)
2010	Encontraram evidência para sustentar que a TMX está positivamente relacionada à coesão do grupo.	Liao, Liu, & Loi (2010).
2012	Os resultados indicam que (a) relacionamentos LMX com comportamento de cidadania organizacional, percepções de justiça, satisfação no trabalho, intenções de rotatividade e confiança do líder são mais fortes em contextos horizontais-individualistas (p. ex.: ocidentais) do que em contextos verticais-coletivistas (p. ex.: asiáticos); e (b) a cultura nacional não afeta relacionamentos de LMX com desempenho na tarefa, compromisso organizacional e liderança transformacional. Um princípio chave da teoria LMX é que as atitudes e comportamentos relacionados a trabalho dos membros dependem de como seus líderes os tratam.	Rockstuhl, Dulebohn & Shore (2012)
2012	A meta-análise focou em resultados de LMX e sustentou um relacionamento positivo entre LMX e atitudes tais como satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e normativo, ou intenções de rotatividade. Nossos objetivos na corrente investigação são realizar uma revisão meta-analítica dos antecedentes da LMX e consequências e lançar luz sobre a LMX como mediadora entre seus antecedentes e consequências relevantes, unindo, portanto duas correntes diferentes da pesquisa LMX. Parece que muito do que está envolvido no desenvolvimento de fortes relacionamentos LMX está no alcance imediato de líderes. Por exemplo, se os líderes são vistos como seguidores recompensadores baseados em seu desempenho, e estimulando-os a atuar além das expectativas com a liderança transformacional, um relacionamento construtivo com seus seguidores muito provavelmente surgirá. Além de introspecções na qualidade LMX, os resultados demonstraram que a maior parte da variação dos resultados foi explicada por meio do papel mediador de LMX. Portanto, muitos comportamentos de líderes e seguidores parecem ser interpretados tanto por líderes como por seguidores em termos de sua relevância para relacionamentos LMX, levando à conclusão de que os relacionamentos LMX podem ser centrais para o funcionamento organizacional.	Dulebohn, Bommer, Liden; Brouer, Ferris, (2011)

2014	<p>Dados de múltiplas fontes foram utilizados para investigar a qualidade da interação líder-membro (LMX) e a qualidade da interação equipe-membro como preditores da influência percebida. O propósito dessa pesquisa foi investigar como a qualidade da interação do relacionamento pode dar luz ao desenvolvimento da influência interpessoal por meio da qual a coordenação voluntária deve ser originada. Foram consideradas não apenas relacionamentos LMX entre supervisores e subordinados mas também sobre a interação do membro da equipe (TMX) (Seers, 1989) como mecanismos importantes para o desenvolvimento de influência interpessoal. Os dados sugerem que existem mecanismos em operação por meio dos quais as pessoas desenvolvem a habilidade de influenciar outras por meio de seus relacionamentos de interação. Isso foi demonstrado pelo efeito positivo e significativo tanto de relacionamentos de interação líder-membro e contribuições em relacionamentos de interação entre membros da equipe tanto de influência percebida de baixo para cima e lateralmente.</p>	Ford, Wilkerson, Seers, Moormann, (2014)
2015	<p>Resultados da liderança autêntica e LMX evidenciaram um impacto positivo em cada fator de confiança. Cada fator de confiança teve um impacto positivo na propriedade psicológica e no comprometimento organizacional. Concluiu-se que líderes de empresas de pequeno e médio portes devem usar autoconsciência e autorregulação para encorajar o reconhecimento de sua sinceridade e lutar para conseguir um relacionamento positivo com os colaboradores. Também sugerem que os líderes devem aprimorar a confiança entre colaboradores e estabelecer estratégias para favorecer a integridade psicológica do colaborador.</p>	Yang & Kwon (2015)
2016	<p>Este estudo sugere que as reações dos colaboradores à diferenciação LMX dependem do status pessoal LMX do colaborador e das características do contexto organizacional. Os achados destacam a importância das condições da fronteira organizacional para essas interações. A moderação negativa em função do status LMX do indivíduo é mais forte quando gerentes no topo da organização descentralizam as responsabilidades para níveis hierárquicos mais baixos e mais fraca quando gerentes no topo da organização impõem uma visão compartilhada para guiar a organização.</p>	(KAUPPILA) 2016
2016	<p>Este artigo reporta a meta-análise que examina a qualidade do relacionamento entre a interação líder-membro (LMX) e um modelo multidimensional do desempenho no trabalho (tarefa, cidadania e desempenho contra produtivo). Os resultados mostram um relacionamento positivo entre o desempenho LMX e o desempenho na atividade, assim como um desempenho de cidadania, e, negativamente, com desempenho contra produtivo. Confiança, motivação, empoderamento e satisfação no trabalho mediaram o relacionamento entre LMX e desempenho de tarefa e</p>	ROBIN;GUILLAUME; THOMAS; LEE; EPITROPAKI (2016)

	<p>cidadania, tendo a confiança no líder o maior efeito.</p>	
<p>2016</p>	<p>A crescente diversidade da força de trabalho aumenta a probabilidade de que supervisores e subordinados se diferenciem ao longo das linhas demográficas, uma situação que tem implicações importantes para a qualidade do seu relacionamento e resultados individuais. Investigaram os efeitos das diferenças no status de incapacidade entre supervisor e subordinados na interação líder-membro (LMX) e posteriores taxas de desempenho. Os achados: (a) a incongruência em geral está relacionada à qualidade LMX mais baixa e desempenho menor; (b) um efeito assimétrico de incongruência na incapacidade, tais como a qualidade LMX, é pior em díades nas quais o supervisor tem uma incapacidade do que em díades nas quais o subordinado tem uma incapacidade; (c) o apoio para um efeito de tamponamento de climas inclusivos na incongruência negativa do relacionamento LMX para cenários nos quais o supervisor, e não o subordinado, tem uma incapacidade.</p>	<p>Dwertmann & Stephan (2015)</p>

REFERÊNCIAS

ABREU, M. C.; MASETTO, M. T. *O Professor Universitário em Aula*. São Paulo: MG Editores Association, 1990.

AHEARN, K. K.; FERRIS, G. R.; HOCHWARTER, W. A.; DOUGLAS, C.; AMMETER, A. P. Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, p.309–327, 2004.

ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, p.61–89, 1991.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Commitment and Role Orientation organizational socialization tactics : a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *The Academy of Management Journal*, v.33, n.4, p.847–858, 1990a.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, p.49–61, 1993.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, n.1, p.1–18, 1990b.

ALLEN, N.; MEYER, J. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, v.49, n.3, p.252–76, 1996.

ANDERSEN, S. M.; CHEN, S. The relational self: An interpersonal social–cognitive theory. *Psychological Review*, 109, p.619–645, 2002.

BARBUTO, J. E.; GIFFORD, G. T. Motivation And Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (Lmx), p.18–28, 2012.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*.(Trad.) Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. 1.ed. São Paulo: Edições 70. Inclui índice. ISBN: 978-85-62938-04-7, 2011.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182, 1986.

BASS, B. *Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research*. New York: Free Press, 1990.

BASS, B. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden, 1992.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BASS, B. *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Hillsdale: L Erlbaum, 1998.

BASS, B.; AVOLIO, B. J. (Ed.). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

BASS, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY, 1985.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. "Transformational leadership: a response to critiques", In CHEMERS, M.M.; AYMAN, A. (Eds). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. Academic Press, San Diego, CA, pp. 49-80, 1993.

BASTOS, A.V.B. Cognição nas organizações de trabalho. In ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho e no Brasil*. Porto Alegre: Artmed: p.177-206, 2004.

BAUER, M. Análise de Conteúdo Clássica: uma revisão. In BAUER, M.W., G. (Orgs.); *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (Trad.) Pedrinho A. Guareskchi. 11.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. ISBN: 978-85-326-2727-8, 2013.

BAUER, T.N; GREEN, S.G. "Development of leader-member exchange: a longitudinal test", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1538-67, 1996.

BENNIS, W. (Org.). *Líderes e Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- BENNIS, W. *A Invenção de uma Vida Reflexões sobre Liderança e Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BLAU, P. M. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley, 1964.
- BOIES, K.; HOWELL, J. M. Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, v.17, n.3, p.246–257, 2006.
- BREUKELLEN, W.; LEEDEN, R. V. Differential treatment within sports teams, leader – member (coach – player) exchange quality, team atmosphere, and team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 63 (December 2010), p.43–63, 2012.
- BRYMAN, A. *Research Methods and Organization Studies*. (M. Balmer, .Ed.). *Organization Studies*, v.20, p.304, London: Routledge, 1992.
- BURNS, J. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- BYCIO, P.; HCKETT, R. D.; ALLEN, J. S. “Further assessments of Bass’s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp. 468-78, 1996.
- CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Orgs.). *Dinâmica de Grupo: Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Editora Herder, 1969.
- CASTRO, A. S.; CASULLO, M. Concepciones de Militares y Argentinos sobre el Liderazgo. *Boletín de Psicología*, 78, (s/n), p.63-79, 2003.
- CASTRO, A. S.; CASULLO, M. Estilos de Personalidad, Inteligencia y Afrontamiento como Predictores de Las Trayectorias Académicas de Cadetes en una Institución Militar. *Anuario de Psicología*, v.36, n.2, p.197- 210, 2005.
- CASTRO, A. S.; NADER, M. Valoración de un Programa de Entrenamiento Académico y Militar de Cadetes Argentinos: Estudio de los Valores y del Liderazgo. *Revista Iberoamericana de Evaluación y Diagnóstico Psicológico*, v.10, n.17, p.75-105, 2004.

CASTRO, A. S.; NADER, M.; CASULLO, M. La Evaluación de Los Estilos de Liderazgo En Población Civil y Militar Argentina. *Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú*, v.22 (s/n), p.64-88, 2004.

CASTRO, A.; BENATUIL, D. Estilos de Liderazgo, Inteligencia y Conocimiento Tácito. *Anales de psicología*, v.23, n.2, p.216–225, 2007.

CAVALCANTI, S. B. *El gerente ecualizador, estrategias de gestión en setor público*. Buenos Aires. Proyecto de Modernización del Estado Jefatura de Gabinete de Ministros, 2007.

CHANG, C. H.; JOHNSON, R. E. Not all leader–member exchanges are created equal: Importance of leader relational identity. *The Leadership Quarterly*, v.21, n.5, p.796–808, 2010.

CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. (ed.). *Leadership Theory and Research*. New York: Academic Press, cap. 6, 1993.

COGLISER, C. C.; SCHRIESHEIM, C.A.; SCANDURA, T.A.; GARDNER, W. L. Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader–Member Exchange: Relationships with Performance and Work Attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20, s/n, p.452–465, 2009.

CORRÊA, R. L.; ROSENDAHAL, Z. (Orgs). *Paisagem, Tempo e Cultura*. Rio de Janeiro: UERJ, 2004.

COSTA, W. T. A. *Trabalho emocional de militares do Exército Brasileiro em missões de paz das Nações Unidas*. Master Degree Dissertation, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

COTTON, J. L.; TUTTLE, J. M. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55–70, 1986.

CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications, 2nd, p.403. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31: 874-900, 2005.

D'ÁVILA, P. R. *Teorias de Liderança e o Desenvolvimento da Liderança no Exército Brasileiro*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: UERJ, 2004.

DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. . *A vertical dyad approach to leadership within formal organizations*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78, 1975.

DANSEREAU, R.; GRAEN, G.; HAGA, B. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 131, p.46-78, 1975.

DELUGA, R. J. “The relationship of leader-member exchange with laissez faire, transactional, transformational leadership in naval environments”, *In* CLARK, K.E.; CLARK, M.B.; CAMPBELL, D.P. (Ed). *Impact of Leadership*, Centre of Creative Leadership, Greensboro, NC, pp. 237-47, 1992.

DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. 1a.ed. São Paulo: Atlas. 216p. ISBN: 978-85-224-2647-8, 2013.

DEN HARTOG, D.N.; VAN MUIJEN, J.J.; KOOPMAN, P.L. “Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, pp. 19-34, 1997.

DENZIN.N.K.; LINCOLN, Y. S. *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. In: O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens (Trad.) Sandra Regina Netz, Porto Alegre, Artmed, 2006.

DEVINE; HAMILTON; OSTROM. *Social Cognition*. San Diego, cap.8, p.259-289, 1999.
Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11: 618-634.

DOSE, J. J. The relationship between work values similarity and team-member and leader-member exchange relationships. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, v.3, n.1, p.20–32, 1999.

DRUMOND, V. *Confiança e Gestão Organizacional: os desafios da Liderança nos Tempos Atuais*. 3.ed. Rio de Janeiro: UERJ, 2004, p. 269-287. ISBN: 978-85-224-4999-6.

DRUMOND, V. *Confiança e Liderança nas Organizações*. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

DUCHON, D.; GREEN, S.G.; TABER, T.D. "Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 56-60, 1986.

DULEBOHN, James H.; BOMMER, Willian H.; LIDEN, Robert C.; BROUER, Robyn.; FERRIS, Gerald R. "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past With an Eye Toward the Future". *Journal of Management* 38 (6): 1715–1759, 2012.

ETHLYN, A. W.; SCANDURA, T. A. Team Mentoring in Organizations: An Alternative to Traditional Mentoring Models. *In Southern Management Association*, 2003, p.280-285.

FEATHERSTONE, M. *O desmanche da cultura*. São Paulo: Studio Nobel, 1997.

FIEDLER, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIEDLER, F. E. Cognitive Resources and Leadership Performance. *Applied Psychology: An International Review*, Washington, v.44, n.1, p.5-28, 1995.

FIEDLER, F. E. The Leadership Situation and the Black Box in Contingency Theories. In: CHEMERS, M.; AYMAN, R.(ed.). *Leadership Theory and Research*. New York: Academic Press, cap. 6, 1993.

FIEDLER, F. E.; GARCIA, J. E. New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance. New York: Wiley, 1987.

FINN, R.; CURRIE, G.; MARTIN, G. Team Work in Context: Institutional Mediation in the Public-service Professional Bureaucracy. *Organization Studies*, v.31, n.8, p.1069–1097, 2010.

FOA, U. G., FOA, E. B. *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Thomas.1974

FORD, L. R.; SEERS, A. Relational Leadership and Team Climates: Pitting Differentiation Versus Agreement. *The Leadership Quarterly*, v.17, n.3, p.258–270, 2006.

FRAGA, V. F. *Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica*. São Paulo: Manole, 2009.

FRAGA, V. F.; SCHULTZ, J. A. D. Velamento da angústia existencial do cidadão e do homem público e o sentido de um dever ser próprio a ações sérias. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v.43, n.1. p.67-91, jan./fev.2009.

FREITAS, H. M. R. *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzatto.176p., 2000.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. *As Bases do Poder Social*. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Orgs.). *Dinâmica de Grupo: Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Editora Herder, cap.32, 1969.

GADAMER, H. G. *Truth and method*. New York: The continuum, 1994.

GAO, S.; MOKHTARIAN, P.; JOHNSTON, R. A. *"Non-normality of Data in Structural Equation Model"*. University of California Transportation Center, Working Papers, 2001.

GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844, 1997.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOULDNER, A. W. *The norm of reciprocity*. *American Sociological*, 1960.

GOUVEIA, R. *Processos de Influência Social*. In: TORRES, A. R. R. et al.(Orgs.). *Psicologia Social*. Brasília: Technopolitik. 636p., p.559-626. ISBN: 978-85-62313-06-6, 2011.

GRAEN G. B.; SCANDURA, T A, Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention, *Journal of Applied Psychology*. Vol 69, No 3, 428-436, 1984.

GRAEN G. B.; SCANDURA, T A. Toward a psychology of dyadic organizing. In LL Cummings & B.M. Staw (Ed.), *Research In organizational behavior*. 175-208.Greenwich, CT: JAI Press, 1987.

GRAEN, G. B. Role making processes within complex organizations. *In: M.D. DUNNETTE (Eds.). Handbook of industrial and organization psychology.* Chicago: Rand McNally, 1976.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, p.219–247, 1995.

GRAEN, G.; CASHMAN, J. F.; GINSBURGH, S.; SCHIEMANN, W. Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491–504, 1977.

GRAEN, G.; CASHMAN, J. F.; GINSBURGH, S.; SCHIEMANN, W. Effects of Linking-pin Quality upon the Quality of Working Life of Lower Participants: A Longitudinal Investigation of the Managerial Understructure. *Administrative Science Quarterly*, v.22, s/n, p.491-504, 1977.

GRAEN, G.; CASHMAN, J.F. A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. *In: HUNT, J.G.; LARSON, L.L. (Ed.). Leadership frontiers.* Kent, OH: Comparative Administration Research Institute, Kent State University Press, 1975.

GRAEN, G.B.; NOVAK, M.A; SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, pp. 109-31, 1982.

GROULX, L. Contribuições da pesquisa qualitativa à pesquisa social. *In: A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.* POUPART, et al.(Trad.) Ana Nasser. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

HACKETT, R. D.; FARH, J.; SONG, L. J.; LAPIERRE, L. M. LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. *In: G. B. GRAEN (Ed.). Dealing with diversity (A volume in LMX leadership: The series,* pp. 219–264). Greenwich, CT: Information Age, 2003.

HACKMAN, J. R. Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston, MA: Harvard Business School, 2002.

HACKMAN, J. R. Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11, p.445-455, 1980.

HARRIS, K. J.; HARRIS, R. B.; BROUER, R. L. LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, v.39, n.10, p.2373–2395, 2009.

HARRIS, K. J.; WHEELER, A. R.; KACMAR, K. M. The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, v.22, n.2, p. 271–281, 2011.

HEIDEGGER, M. *Ser e tempo*.(Trad.). Marcia Sá Cavalcante. Schuback. Petrópolis: Vozes, 2006.

HEIN W.; H. EUWEMA; MARTIN C.; VLIERT, E. V. D. Effectiveness of Leadership Styles Across Cultures. *In Southern Management Association*, 2003, p.390-396.

HENDERSON, D. J.; LIDEN, R. C.; GLIBKOWSKI, B. C.; CHAUDHRY, A. LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, v.20, n.4, p.517–534, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, H.K. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. *Novit Industrial and Labor Relations Review*, v.24, n.3, p.491-492, 1971.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para Administradores: A Teoria e a Técnica da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Situational Leadership*. Center for Leadership Studies, Prentice Hall Canada: p.1-4, 2000.

HILLER, N. J.; DECHURCH, L. A.; MURASE, T.; DOTY, D. Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. *Journal of Management*, v.37, n.4, p.1137–1177, 2011.

HOGAN, R.; CURPHY, G. J; HOGAN, J. What we Know About Leadership. *American Psychologist*, v.49, n.6, p.493-504, 1994.

HOMANS, G. C. *Social behavior: Its elementary terms*; New York: Harcourt Brace and World, 1961.

HOOPER, D. T.; MARTIN, R. Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, v.19, n.1, p.20–30, 2008.

HOWELL, J.M.; AVOLIO, B.J. “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated business unit performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 891-902, 1993.

HOWELL, J.M.; HALL-MERENDA, K.E. “The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 680-94, 1999.

HSIUNG, H.-H.; TSAI, W.-C. Job definition discrepancy between supervisors and subordinates: The antecedent role of LMX and outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.82, n.1, p.89–112, 2009.

HUCKMAN, R. S.; STAATS, B. R.; UPTON, D. M. Team Familiarity, Role Experience, and Performance: Evidence from Indian Software Services. *Management Science*, v.55, n.1, p.85–100, 2008.

ILIES, NAHRGANG; MORGESON, B. Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, 269–277, 2007.

JACOBS, T. O. *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization, 1970.

JANOWITZ, M. *O Soldado Profissional*. Rio de Janeiro: Edições GRD, 1967.

JAROS, S. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Journal of Organizational Behavior*, p.7–26, 2007.

JEAN LEE. "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss 8 pp. 655 –672, 2005.

JEHN, K. A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Groups Organizational. *Administrative Science Quarterly*, v.42, n.3, p.530–557, 1997.

JEHN, K. A.; MANNIX, E. A. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, v.44, n.2, p.238–251, 2001.

KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–133, 1961.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia Social das Organizações*. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 1976.

KELMAN, H. C. Compliance, identification and internalization, three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, v.2, n.1, p.51–60, 1958.

KIM, S.; O'NEILL, J. W.; CHO, H.-M. When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, v.29, n.3, p.530–537, 2010.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd ed.). New York: Guilford Press, 2010.

KNICKERCOCKER, I. *Liderança: Um conceito e algumas implicações*. In: *O Comportamento Humano na Empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

KO, J.-W.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, v.82, n.6, p.961–973, 1997.

KOH, W.L.; STEERS, R.M.; TERBORG, J.R. “The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 319-33, 1995.

KRUGER, H. *Introdução à Psicologia Social*. São Paulo: EPU, 1986.

KRUGER, H. Liderança, Crenças e Poder Social. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, v.48, n.1, p.20-30, 1996.

KRUMM, D. J. *Psicologia do Trabalho - Uma Introdução à Psicologia Industrial / Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC. p.329-360. ISBN: 85-216-1428-4, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARKONI, M. A. *Metodologia Científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LANNER, A. S.*et al.* (Orgs.). *Repensando as Organizações*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. 536p. il. Bibliografia: p.166-169. ISBN: 85-87995-32-4, 2004.

LARSSON, G.; BRANDEBO, M. F.; NILSSON, S. Destruído-L Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviors in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, v.33, n.4, p.383–400, 2012.

LE BLANC, P. M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V. A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, v.23, n.3, p.534–544, 2012.

LEE, K.; ALLEN, N. J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142, 2002.

LEE, K.; ALLEN, N. J.; MEYER, J. P.; RHEE, K.-Y. The Three-Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology*, v.50, n.4, p.596–614, 2001.

LEOW, K. L.; KHONG, K. W. Leow Khong 1991.pdf. *International Journal of Business and Information*, v.4, n.2, p.161–198, 2009.

LESSA, M. A. G. *A participação dos contingentes do Exército Brasileiro na missão de estabilização das nações unidas no Haiti (MINUSTAH)*. Dissertação de Mestrado, 2007.

LIAO, H.; LIU, O.; LOI, R. Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1090-1109, 2010.

LIDEN, R. C.; MASLYN, J. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24: 43-72, 1998.

LIDEN, R. C.; SPARROWE, R. T.; WAYNE, S. J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In FERRIS, G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15): 47-119. Greenwich, CT: JAI, 1997.

LIDEN, R. C.; GRAEN, G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465, 1980.

LIDEN, R.C.; WAYNE, S.J; SPARROWE, R. T. “An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 407-16, 2000

LIU, Y.; KELLER, R. T.; SHIH, H.-A. The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, v.41, n.3, p.274–287, 2011.

LOPES JÚNIOR, E. P.; PAIVA, T. A.; MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. *Rev. Adm. Pública* [online], v.45, n.6, p. 1821-1845, 2011.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Rev. adm. contemp.* [online], v.15, n.3, p.433-453, 2011.

MARKHAM, S. E.; YAMMARINO, F. J.; MURRY, W. D.; PALANSKI, M. E. Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly*, v.21, n.3, p.469–480, 2010.

MASCON, D.B.; BASTOS, A.V.B.; SOUZA, J.J.É Possível Integrar, em um Mesmo Conceito, os Vínculos Afetivo e Instrumental? O Olhar de Gestores sobre o Comprometimento com a Organização. *Revista O&S*, v.19, n.61, p.357-373, 2012.

MCRACKEN, G. *The Long Interview*. Qualitative Research Methods, v.13, p.78. Newbury Park, CA: Sage University Paper Series, 1988.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L.; SIQUEIRA, M.; MICHELLE, G. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n.4, p.187–209, Out./Dez. 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Allen e Meyer, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.3, p.67–87, 1998.

MEDEIROS, J. B. *Redação Científica*. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MERLEAU-PONTY, M. *Phenomenology of Perception*. Trans. Revised by Forrest Williams. New York: Humanities Press and London: Routledge & Kegan Paul, 1981.

MERLEAU-PONTY, M. *The Primacy of Perception: and other Essays on Phenomenological Psychology, the Philosophy of Art, history, and Politics*. (Ed. Trans.) JAMES M. Edie. Evanstone: Northwestern University Press, 1964.

MERRITT, S. M. The Two-Factor Solution to Allen and Meyer's (1990) Affective Commitment Scale: Effects of Negatively Worded Items. *Journal of Business and Psychology*, v.27, n.4, p.421–436, 2011. doi:10.1007/s10869-011-9252-3.

MEYER, J. P.; IRVING, P. G.; ALLEN, N. J. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, v.19, n.1, p.29–52, 2012.

MEYER, J. P.; IRVING, P.G.; ALLEN, N.J. Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, v.19, n.1, p.29-52, 1998.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v.1, n.1, p.61-89, 1991.

MINUSTAH: United Nations Stabilization Mission in Haiti. Retrieved March 29, from Disponível em: <>. Acesso em: 29 jul 2013.

MONTEIRO DA SILVA, A. M. A. A disciplina psicológica. In: Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias. *Ciências militares em foco*.p.113-146, Rio de Janeiro, 2010.

MONTEIRO DA SILVA, A. M.; TEIXEIRA JUNIOR, J. C. *Military Peace Force Stressor Inventory: Development and Psychometric Properties*. In: *48th International Military Testing Association Conference, 2006*, Kingston, Canada. Proceedings of the 48th IMTA Conference, 2006. Recovered from <http://www.imta.info/pastconferences/> papers. June 19th, 2007.

MONTEIRO DA SILVA, A. M.; TEIXEIRA JUNIOR, J. C.; NASCIMENTO, S. M. C.; SOUZA, M. A.; ALCHIERI, J. C. *Inventário de Estressores de Força Militar de Paz: Desenvolvimento e Propriedades Psicométricas*. In: GOMES, J. C.; SHAFFEL, S. L. (Orgs.). Centro de Estudos de Pessoal: Coletânea de Artigos Científicos. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal (p.45-54), 2005.

MORGESON, F. P.; DERUE, D. S.; KARAM, E. P. Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, v.36, n.1, p.5–39, 2009.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; DE SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. *Revista O&S*, v.19, n.61, p.357–373, 2012.

MOTTA, P. R. M. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTAZ, J. An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, v.30, n.1, p.143–158, 1989.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v.14, s/n, p.224-247, 1979.

NAIDOO, L. J.; SCHERBAUM, C. A.; GOLDSTEIN, H. W.; GRAEN, G. B. A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance. *Journal of Business and Psychology*, v.26, n.3, p.347–357, 2010.

NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. F. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v.14, n.1, p.115–133, 2008.

NEWMAN, M. A.; GUY, M. E.; MASTRACCI, S. H. Exchange: Beyond Cognition: Affective Leadership and Emotional Labor. *Public Administration Review*, (January/February), 2009.

- NEWSTROM, J. W. *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- OLDHAM, G. R.; HACKMAN, J. R. *Work design in organizational context*. In: B. M. Staw; L. L. CUMMINGS (Eds.). *Research in organizational behavior* (v.2), Greenwich, CT: JAI Press., 1980.
- OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no Contexto da Nova Administração Pública: Uma Análise sob a Perspectiva de Gestores Públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro*, v.44, n.6, p.1453–1475, 2010.
- ORGAN, D. W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- PATTON, M. Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park CA Sage (3rd ed., v. 2nd, p.598). Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563, 2000.
- POUPAR *et al.* *A pesquisa qualitativa*. (Trad.) Ana Cristina Nasser. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. Inclui índice. ISBN: 978-85-326-3681-2.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. *et al.* *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985. 334 p
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002. ISBN: 978-85-7605-061-2.
- ROCKSTUHL; DULEBOHN J.H; ANG S; SHORE L.M. (2012) Leader-member exchange (LMX) and culture: a meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *J Appl Psychol.* 2012 Nov;97(6):1097-130, 2012
- RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI. *Psicologia Social*. Petrópolis: Vozes, 1999.

ROUSSEAU, O.M. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1995.

ROWDEN, R.W. “The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 pp. 30-5, 2000.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. *Rev. Adm. Contemp.*, v.15, n.6, p.973-992, 2011.

SANTOS, A. *et al.* (orgs.). *Repensando as Organizações*. Florianópolis: Fundação Boiteux. 536p, il. Bibliografia: pp. 166-169. ISBN: 85-87995-32-4, 2004.

SANTOS, J.V.; GONÇALVES, G. A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *Rev. Psico*[online], v.41, n.3, p.393-398, 2010.

SCANDURA, T. A.; SCHRIESHEIM, C. A. Leader-member exchange and supervisor career mentoring, *Academy of Management Journal*, 37: 1588-1602, 1994.

SCANDURA, T.; GRAEN, G.B. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, p.428-436, 1984.

SCANDURA, T.A.; SCHRIESHIEM, C.A. Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research. *Academy of Management Journal*, v.37, n.6, p.1588-1602, 1994.

SCHEIN, E. H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHELER, M. *Le formalisme et l'éthiquematériale des valeurs*.(Trad.) Gandillac, Paris: Gallinard, 1995.

SCHRIESHEIM, C. A. *et al.* *The folly of theorizing “A” but testing “B”*: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration. *Leadership Quarterly*, 12, 515–551, 2001.

SEERS, A. Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, v.43, s/n, p.118–135, 1989.

SEERS, A *et al.* The generation of influence: Effects of leader–member exchange and team–member exchange. *Southern Management Association*, p.340–344, 2001.

SEERS, A.; PETTY, M. M.; CASHMAN, J. F. Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Group & Organization Management*, v.20, n.1, 18–38, 1995.

SEERS, A.; WILKERSON, J.M. Toward measurement of social exchange resources: reciprocal contributions and receipts. *Psychological* 2006,98, 508-510, 2006.

SETTOON, R. P.; BENNETT, N.; LIDEN, R. C. Social exchange in organizations: The differential effects of perceived organizational support and leader member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227, 1996.

SHOPES, L. *Oral History*. In: DENZIN.N.K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 2011.

SMITH, C. A.; ORGAN, D., W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663, 1983.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. *Liderança, Organizações e Cultura: modelo da administração do evento*. São Paulo: Pioneira, 1994.

SNYDER, R.A.; BRUNING, N. S. “Quality of vertical dyad linkages: congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables”, *Group & Organization Studies*, Vol. 10, pp. 81-94, 1985.

SOLANO, C. A. Relación entre los Estilos de Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Un Estudio con Líderes Civiles y Militares. *Anuario de Psicología*, v.40, n.2, p.237-254, 2009.

SPARROWE, R. T.; LIDEN, R. C. Process and structure in leader member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552, 1997.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2010. il. Bibliografia: p.589-627. ISBN: 978-85-02-08531-2.

- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.
- SUMAN, S.; SRIVASTAVA, A. K. Antecedents of Organizational Commitment across Hierarchical Levels. *Psychology & Developing Societies*, v.24, n.1, p.61–83, 2012.
- TANNENBAUM, W.; MASSARIK. *Liderança e Organização*. São Paulo: Atlas, 1961.
- TASA, K.; SEARS, G. J.; SCHAT, A. C. H. Personality and teamwork behavior in context: The cross-level moderating role of collective efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, v.85, Nov. 2009, p.65–85, 2011.
- THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. *Rev. adm. contemp.*[online]. v.14, n.2, p.229-250, 2010.
- TIERNEY, P.; FARMER, S. M.; GRAEN, G.B. “An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships”, *Personnel Psychology*, Vol. 52, pp. 591-620, 1999.
- TORRES, A. R. R. *et al.* (Orgs.). *Psicologia Social*. Brasília: Technopolitik. 636p., 2011. il. Bibliografia: p.559-626. ISBN: 978-85-62313-06-6.
- TRUCKENBRODT, Y. B. *Acquisition Review Quarterly*, p.233–244, 2000.
- TSE, H. H. M.; DASBOROUGH, M. T.; ASHKANASY, N. M. A multi-level analysis of team environment and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, v.19, n.2, p.195–211, 2008.
- UHL-BIEN, M.; MASLYN, J. M. Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29: 511-532, 2003.
- UHL-BIEN, M.; GRAEN, G.; SCANDURA, T. Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 18: 137-185. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.

VERGARA, S. C. *Métodos de coleta de dados no campo*. 2ed. São Paulo: Atlas. 98p., 2012b. Inclui índice. ISBN: 978-85-224-7053-2.

_____. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 5ed. São Paulo: Atlas, 277p., 2012a. Inclui índice. ISBN: 978-85-224-7054-9.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13ed. São Paulo: Atlas, 94p., 2011. Referências: p. 87-88. Inclui índice. ISBN: 978-85-224-6508-8.

WAYNE, S. J.; GREEN, S. A. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46: 1431-1440, 1993.

WAYNE, S. J. *et al.* The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598, 2002.

Wayne, S.J. *et al.* (in press). Social influences. In KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Eds.). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

WEICK, K. E. *The Social Psychology of Organizing Reading*. MA Addison-Wesley, 1969.

WITT, L. A.; HOCHWARTER, W. A.; HILTON, T. F.; HILLMAN, C. M. Team-member exchange and commitment to a matrix team Team-Member Exchange and Commitment to a Matrix Team. *Journal of Social Behavior and Personality*, v.14, n.1, p.63-74., (Jan.), 1999.

WOOLLEY, A. W. Means vs. Ends: Implications of Process and Outcome Focus for Team Adaptation and Performance. *Organization Science*, v.20, n.3, p.500-515, 2008.

YANG, Hoe-Chang; KWON, Jae-Hyun. Effects of Authentic Leadership and Leader-Member Exchange on Employee Psychological Ownership and Organizational Commitment. *Journal of Distribution Science*, 13-11 (2015) 23-30, 2015

YUKL, G. A. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, v.15, v.2, p.251-289, 1989.

ZACCARO, S. J.; RITTMAN, A. L.; MARKS, M. A. Team leadership. *The Leadership Quarterly*, v.12, s/n, p.451-483, 2001.