

---

## THE IMPACT OF THE TEAMS' LEADERSHIP ORGANIZATION STRUCTURE OVER DECISION MAKE PROCESS: An Experimental Study with Workgroups

### IMPACTOS DA ESTRUTURA DE CHEFIA E LIDERANÇA NO DESEMPENHO DE EQUIPES EM PROCESSOS DECISÓRIOS GERENCIAIS: Um Experimento com Grupos de Trabalho

José G Lupoli Junior  
E-mail: [lupolijr@usp.br](mailto:lupolijr@usp.br)

#### RESUMO

*O texto descreve uma pesquisa com grupos. O experimento concentrou-se na observação do comportamento de membros de equipes, compostas por alunos universitários, que atuaram como gerentes de empresas, inseridas em um ambiente de negócios competitivo, simulado por um jogo de empresas. A pesquisa procurou identificar possíveis impactos da estrutura organizacional da chefia da equipe sobre o processo decisório gerencial de cada grupo de trabalho. O estudo também se interessou em verificar se chefias formais: autocráticas ou democráticas influenciaram o estilo do líder e/ou o comportamento dos membros de equipes durante os processos de tomada de decisão. Os resultados sugeriram que, no contexto da pesquisa, estruturas formais de chefia mostram-se mais adequadas para se obter alto desempenho de equipes em processos decisórios. No entanto, não se percebeu impactos sobre os estilos de liderança escolhidos por cada chefia, como também não foram identificados efeitos sobre o comportamento dos demais membros dos grupos.*

**Palavras Chave:** *Equipes; Liderança; Processo Decisório.*

#### ABSTRACT

*The article's text describes an experimental research with workgroups. The experiment focused in team's member behavior observation, formed by undergraduate students that acted like fictional industries' company managers, inside a competitive business environment, simulated by a business game. The experimental research tried to identify possible impacts that teams' leadership organizational structure can have over the each group's management decision-making process. The research also focused in verifying if formal management structures: autocratic or democratic can influence leadership style and/or team members' behavior. The results showed that, in the experimental context, formal management structures are more adequate to obtain a better team performance in decision-making process, but have no impact in leadership style or in subordinates' behavior.*

**Keywords:** *Teams; Leadership; Decision Making Process.*

#### INTRODUÇÃO

A diversidade de pontos de vista nos estudos sobre as pessoas nas organizações têm provocado muitas dúvidas sobre quais seriam as abordagens mais adequadas para serem referenciadas quando da organização e da estruturação de equipes de trabalho, em especial a estrutura de mando e chefia.

A tendência atual parece estar voltada para abordagens com características mais liberais. Temas como: gestão participativa, equipes autogerenciadas, estilo democrático de liderança e liderança informal, estão na ordem do dia dos gerentes, dos consultores e da área de recursos humanos como um todo.

Por outro lado, observa-se a existência de organizações que seguem linhas de teóricas totalmente opostas, mas que, no entanto, apresentam resultados notáveis em sua gestão. Uma situação que, aparentemente, questiona a consistência e a eficácia das propostas com vieses liberais e abre espaço a discussões.

O presente trabalho procura subsidiar tais discussões. O artigo, baseado em uma pesquisa experimental com equipes de trabalho, realizada no segundo semestre de 2005, procura identificar evidências empíricas que sinalizem qual é o modelo de autoridade mais eficaz para se atingir melhores resultados com equipes de trabalho, o modelo formal ou o modelo informal de autoridade e liderança.

Avançando um pouco mais nos objetivos, o trabalho também se interessou em verificar possíveis indícios empíricos sobre o comportamento dos líderes dentro da estrutura de autoridade. Ou seja, se no contexto experimental criado, sobressaía-se algum estilo de liderança: autocrático, democrático ou “*laissez faire*”.

Para atingir os objetivos propostos, o texto está organizado em quatro partes. A primeira faz uma pequena revisão da literatura, procurando conceituar os termos operacionalizados na pesquisa experimental. A segunda parte, referente ao método empregado na pesquisa, apresenta as características da pesquisa experimental, da amostra utilizada e explícita o ambiente laboratorial criado. A terceira parte apresenta e discute os resultados do experimento. A última parte é reservada para uma síntese das principais idéias e para a apresentação das conclusões gerais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

As discussões sobre a estrutura organizacional da chefia e o estilo de liderança, apresentado por um indivíduo na direção de um grupo de trabalho, não podem ser conduzidas a um bom termo sem que se leve em conta as questões relacionadas ao comportamento do indivíduo quando membro de um grupo e a própria dinâmica desses grupos. Até porque, o estilo de liderança é identificado como um comportamento do líder, utilizado para conduzir grupos a objetivos estabelecidos. Do comentário anterior, parte a necessidade de serem apresentadas algumas considerações sobre o conceito de comportamento, sobre as visões teóricas a respeito de grupos e, por fim, sobre as visões da liderança de grupos e/ou equipes.

Em função das limitações deste trabalho, da complexidade e da diversidade das abordagens sobre os três temas, as discussões teóricas a seguir não pretendem esgotar todos os aspectos e linhas de estudos explorados pelas pesquisas sobre comportamento organizacional, grupos de trabalho e liderança.

### Comportamento Organizacional

Kinder (1987: 05) escreve que comportamento não é fácil de definir. Para a autora, a definição mais simples de comportamento considera que o termo deve ser visto como “todas ações desenvolvidas por alguém”. Decorrente da definição, a autora (Kinder, 1987: 05-06) acrescenta que o comportamento é seletivo, determinado por um conjunto complexo de fatores internos e externos. O comportamento também é mutável, sendo modificado pela experiência do sujeito (aprendizagem). Neste sentido, a estrutura pessoal básica do indivíduo é afetada pelos vários grupos sociais a que ele pertence. Esses grupos, denominados de grupos de referência, modelam o comportamento do indivíduo, por meio das suas normas e valores.

Restringindo a discussão ao âmbito das organizações, Davis & Newstrom (1992:05) entendem “Comportamento Organizacional” como o estudo sobre como as pessoas agem dentro das organizações.

Os estudos sobre o comportamento e seus impactos nas organizações iniciaram com Elton Mayo que, interpretando os resultados da famosa pesquisa na fábrica da Western Electric, entre 1927 e 1933, apresentou as seguintes conclusões: o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, mas também pelo comportamento; o tratamento dispensado aos trabalhadores pela gerência influencia fortemente seu desempenho; e o sistema social, formado pelos grupos, determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à organização. Se o grupo é leal à empresa, o resultado é positivo para a organização. Ocorrendo o contrário, quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses (Maximiano, 2000: 26).

Embora muito do que se discute sobre o comportamento individual de pessoas em organizações possa ser também considerado para grupos ou equipes de trabalho, a estrutura social de “grupo” possui características particulares que devem ser ressaltadas.

### Grupo

Sob a óptica da psicologia, Grupo é entendido como uma entidade psicossociológica, sujeito a fenômenos específicos, tais como coesão, estrutura, liderança, etc. (Ferreira Aguiar, 2000:316).

Citando Sherif, Ferreira Aguiar (2000:317) escreve que a distinção entre uma coleção de indivíduos e um grupo não é algo simples de ser estabelecido. Entretanto, algumas características indicam a existência de grupos, a saber: os membros compartilham de um ou mais objetivos que determinam a direção do grupo; os membros desenvolvem um conjunto de normas que estabelecem os limites das relações interpessoais e das atividades; e as relações interpessoais se desenvolvem em bases do gostar ou não dos outros membros.

Grinberg et. All (1973:23-24), citando Bion, explicam que, ao se reunirem pessoas para realizar uma tarefa, dois tipos de tendências emocionais podem ser observadas, uma voltada para a realização da tarefa e outra que parece se opor a ela. A primeira tendência Bion denominou de Supostos Básicos e a segunda de Grupo de Trabalho.

As Suposições Básicas são derivadas de emoções de origens primitivas, denominadas básicas por esse motivo, que contribuem para a organização que o grupo adota para atuar. Sob essa óptica, Bion define três tipos de Supostos

Básicos: o Suposto Básico de Dependência, de Ataque e Fuga e o de Acasalamento, (Grinberg et. All, 1973:26-32). A seguir são apresentadas as características de cada suposto básico:

- O Suposto Básico de Dependência ocorre quando o grupo elege um provedor, que irá atender as suas necessidades, com isso, todos os indivíduos que compõem o grupo se omitem e se submetem ao provedor escolhido;
- O Suposto Básico de Ataque e Fuga consiste na idéia de que há um inimigo, e que é necessário atacá-lo, desprezá-lo ou desacreditá-lo. Pode ser um membro mais expansivo, ou mais tímido, ou que seja visto pelo grupo como uma ameaça; e
- O Suposto Básico de Acasalamento é a crença coletiva de que, quaisquer que sejam os problemas e as necessidades atuais do grupo, alguém irá resolvê-los. Esses desvios são popularmente conhecidos como: “Igrejinhas”. Neste caso, o grupo poderá cindir-se em um ou mais subgrupos.

A segunda tendência emocional, o Grupo de Trabalho, diferencia-se dos supostos básicos por ser um comportamento maduro. Para se atingir esse nível, é requerido dos indivíduos a cooperação mútua e esforços para realizar a tarefa. Nesse patamar, o líder é aquela pessoa capaz de proporcionar as condições para que a tendência se confirme, (Grinberg et. All, 1973:35-36).

Mailhiot (1991:64), citando experimentos de Kurt Lewin com grupos, escreve que o pesquisador apresenta quatro observações com relação a grupos: Os grupos, por atender as necessidades de segurança e afiliação dos indivíduos, são inevitáveis e onipresentes; os grupos mobilizam forças que têm influência decisiva sobre os indivíduos; os grupos podem ter conseqüências boas ou más – a aceitação de que são somente bons ou maus acentua um posicionamento extremamente parcial; e os grupos podem ser produtivos se, deliberada e conscientemente, trabalharem para as conseqüências positivas.

Em especial às equipes ou aos grupos de trabalho, Scholtes (1992:2-7) escreve que a equipe de trabalho é organizada e formada por pessoas que reúnem habilidades, talentos e conhecimentos. Com treinamento adequado, as equipes podem geralmente atuar sobre problemas complexos e crônicos, desenvolvendo soluções eficazes e eficientes. Para Scholtes, as equipes possuem outra vantagem sobre o trabalho individual: o apoio mútuo e a sinergia que se desenvolvem entre os membros da equipe.

Maximiano (2002:150-151) escreve que as atividades executivas em organizações não são apenas uma sucessão, mas um emaranhado de equipes que se combinam de maneiras diferentes ao longo do seu ciclo de vida. A administração eficaz exige a capacidade de enxergar e lidar com essa interdependência durante o empreendimento. Um grupo ou equipe de trabalho é, portanto, diferente de uma simples coleção de indivíduos que trabalham juntos em uma organização de projeto. A principal característica de uma equipe eficaz e eficiente é a capacidade que seus integrantes têm de trabalhar coletivamente.

As realizações de um grupo não ocorrem naturalmente, normalmente grupos e equipes eficazes e eficientes necessitam ser conduzidas, coordenadas e orientadas para atingir seus objetivos. Esse conjunto de tarefas deve pertencer a um ou mais membros do grupo, as lideranças.

### **Liderança**

Sob a abordagem da administração, o conceito de liderança é traduzido pela função denominada de direção. A direção é uma atividade predominantemente voltada ao desempenho das pessoas, já que pessoas são os recursos que vivificam os demais recursos organizacionais (Chiavenato, 2000: 285-286).

Maximiano (2000:326-328) define liderança de duas formas:

- 1- Como um processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas; e
- 2- Como a realização de metas por meio da direção de colaboradores.

A liderança para ocorrer precisa do consentimento como uma condição importante. Para Maximiano (2000:328), a idéia de consentimento exclui a coerção como base de liderança, pressupõe identidade de interesses, congruência entre a proposta do líder e a recompensa esperada pelo grupo, ou o problema que o grupo precisa resolver, que cria no grupo a disposição para fazer aquilo que o líder propõe.

Whittington (2002:52-53), baseado nas visões dos defensores da liderança visionária, escreve que, para tanto, o líder deve ter a capacidade de inspirar e motivar seus seguidores de forma que nenhuma outra autoridade formal comum pode fazer. Kets de Vries (1988) argumenta que o líder satisfaz as necessidades psicológicas do subordinado, que busca essa autoridade por relutar em enfrentar suas próprias responsabilidades.

O líder é, portanto, aquele que exerce influência sobre os outros. Esta definição, segundo Ferreira Aguiar (2000: 318), implica a idéia de que poucos indivíduos influenciam os demais membros do grupo. A liderança seria então a

capacidade de tomar iniciativa em situações sociais, de planejar, de organizar as ações e suscitar colaboração dos envolvidos.

Evans (1986:154), citando Bennis & Narus, escreve que líderes são as pessoas mais orientadas para resultados individuais do mundo, suas visões e intenções são direcionar pessoas para tal. Isto ocorre não por métodos coercitivos, mas por meio da sua obstinação que acaba envolvendo as pessoas para os resultados.

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa pode desempenhar em um grupo. Algumas pessoas parecem desejar mais do que outras desempenhar o papel de líder, ou ter alguma espécie de poder. As características individuais que causam este movimento são a habilidade e a motivação. Alguns têm mais habilidade do que outras no papel de líder e algumas são mais motivadas para desempenhá-lo, (Maximiano: 2000:328). Normalmente, as pessoas com essas características são as que exacerbam na necessidade de poder.

A necessidade de poder foi uma das três necessidades humanas propostas por McClelland (1961:33). Segundo o autor, as pessoas possuem três necessidades: realização, filiação e poder. A necessidade de realização está relacionada com o sucesso, segundo algum padrão de excelência. A necessidade de relacionamento volta-se para o contato com pessoas e de aceitação em grupos sociais, e a necessidade de poder relaciona-se com o controle ou influência direta ou indireta de outras pessoas.

Davis & Newstrom (1992:156-157) escrevem que o poder nas organizações apresenta-se de quatro formas: 1) poder pessoal: é a habilidade de conduzir seguidores a partir da atração pessoal, da autoconfiança, da credibilidade e das emoções; 2) poder legítimo: também conhecido como o poder oficial, vem de autoridade superior, dá ao líder força de controlar outras pessoas, é aceito porque os seguidores acreditam que seja necessário para manter a ordem; 3) poder do especialista: conhecida como a autoridade pelo conhecimento, depende da educação, do treinamento e da experiência; e 4) poder político: vem do apoio do grupo, nasce da habilidade em obter aliança e apoio.

Dentro do contexto das organizações, autores identificam o exercício da liderança, conforme a estrutura organizacional e situacional, e as características do líder. Ambos os temas são discutidos a seguir.

#### Estruturas de Chefia e Estilos de Liderança

Os estudos atuais sobre liderança incluem o ambiente: situação e contingência, e as características do líder: autocracia e/ou democracia.

Tradicionalmente, o ambiente é a denominação atribuída ao conjunto de forças externas que influenciam o modo pelo qual as organizações funcionam e obtêm recursos (Motta e Vasconcelos, 2002:378). Segundo Woodward (1968:50), o meio ambiente impõe uma série de exigências às organizações, das quais elas não podem desconsiderar sob pena de terem uma queda de produtividade e desempenho. Por conseqüência, a eficácia da liderança só ocorrerá se o líder estiver integrado aos fatores ambientais que o cercam.

Ginnett (1995: 84) escreve que não há liderança sem liderados, a liderança não ocorre em um vácuo. Desta assertiva, o autor deduz que a liderança é um fenômeno de grupo.

No entanto, é preciso distinguir liderança da autoridade formal, que é uma das bases da organização formal e um atributo dos cargos gerenciais. Motta e Vasconcelos (2002: 12-16), citando Weber, apresentam os tipos de autoridade definidos pelo autor: **autoridade tradicional**, que se baseia nos costumes e nas tradições de uma cultura como a religião e as crenças, são exemplos a autoridade dos patriarcas, dos anciões e dos senhores feudais; **autoridade carismática**, centrada nas características pessoais dos indivíduos, são exemplos: os heróis, guerreiros, Chefes de Estados como Hitler, Mussolini, Getúlio Vargas, etc; **autoridade racional-legal**, baseada nas regras e normas reconhecidas e aceitas por uma dada comunidade, o ordenamento estabelece competências, direitos e deveres, e a autoridade impõe-se a partir da obediência destes princípios.

As pessoas obedecem, ou não, à autoridade por diversos motivos, como: a confiança na autoridade, por se identificarem com ela; pelo poder de punição da autoridade; ou por legitimação – por pertencerem a grupos formais, com regras, que precisam ser seguidas por todos, (Barnard, 1971: 286).

Relacionando estruturas organizacionais de liderança com o comportamento das pessoas em processos decisórios, Besanko et. All. (2000:285) escrevem que Kumar Sah e Stiglitz encontraram evidências de que processos decisórios são influenciados pela estrutura hierárquica da organização. Segundo os autores, estruturas organizacionais, em que a autoridade para analisar e decidir sobre investimentos e projetos é descentralizada, tendem a aceitar mais projetos – bons ou ruins – do que as estruturas em que as decisões são tomadas de forma hierarquizada e centralizada.

Por sua vez, o líder não usa a autoridade para influenciar os membros de um grupo; sua influência não emana de sua posição. O ocupante de uma posição de direção comanda seus subordinados e estes aceitam porque é legitimada pelas normas da organização e porque sua rejeição implicaria em punições e até no desligamento do grupo organizacional. O fato de um indivíduo ocupar uma posição de direção não o impede de exercer uma influência voluntariamente aceita. Mas, o simples fato de ocupar, formalmente, uma posição de chefia não lhe confere as características de líder, (Ferreira Aguiar, 2000:319).

O conceito de estilo de liderança tornou-se muito difundido com a proposta de Douglas McGregor, que se preocupou em distinguir duas concepções opostas de liderança baseadas em pressuposições acerca da natureza humana, são elas: as formas voltadas para resultados, para a tarefa e com características autocráticas e centralizadoras, denominadas de estilo “X”; e as formas direcionadas para as pessoas, com cunho mais democrático, denominadas de estilo “Y” (Motta e Vasconcelos, 2002: 75-77).

Na evolução dos estudos contemporâneos sobre as características do líder, Argyris (1991), muito próximo a McGregor, propõe a adaptação das organizações às necessidades psicológicas e sociais dos indivíduos, destacando que há duas estruturas possíveis de organizações, as do modelo “A”, com características de centralização, baixa integração horizontal, divisão de trabalho e foco em metas e resultados; e as organizações do modelo “B”, com as seguintes características: participação dos indivíduos em processos decisórios, integração horizontal, foco no longo prazo, envolvimento com os objetivos e visão integrada do todo da empresa.

Essas abordagens foram transpostas para também auxiliar na identificação dos estilos do líder, aplicadas a uma área de estudos denominada de Dinâmica da Autoridade, (Ginnett, 1995:88).

Dentro dessa óptica, White e Lippit (1960:25) estabelecem três características de liderança: a autocrática, a democrática ou participativa e a liberal ou “*laissez-faire*”.

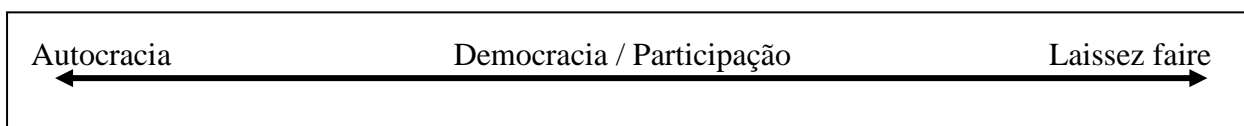
White e Lippit (1960: 25-28) consideraram como condições definidoras de comportamentos autocráticos e democráticos os seguintes elementos:

- Comportamento autocrático: neste caso a fixação de diretrizes cabe unicamente ao líder; as técnicas e as providências para o serviço são determinadas pela autoridade de forma que as orientações são imprevisíveis para o restante do grupo; habitualmente, o líder define qual é a tarefa que cabe a cada membro do grupo; o líder inclina-se a ser “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro; e a presença e a participação ativa do líder nas tarefas são permanentes.

- Comportamento democrático: nestas situações as seguintes condições são mais comuns de serem observadas: todas as diretrizes são objeto de debate e decisão do grupo, estimulado e assistido pelo líder; a atividade pode ganhar novas perspectivas com o desenvolvimento dos debates e, quando surgem opções, o líder oferece aconselhamento técnico e subsidia com informações a tomada de decisão pelo grupo; os membros do grupo têm a liberdade de trabalhar com quem quiserem e a divisão de tarefa é deixada a cargo do grupo; e o líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios, procurando ser um colaborador do grupo, sem encarregar-se de muitas atividades.

Tannenbaum e Schmidt (1958) avançam as proposituras de White e Lippit. Para os autores, os estilos de liderança relacionam-se em um contínuo, em que os extremos são limitados, de um lado pelo estilo autocrático e, pelo outro lado, pela característica de “*laissez-faire*”, onde a permissividade é total. Sob tal óptica, um estilo específico de liderança pode situar-se em qualquer ponto desse contínuo. Os autores inovam ao propor que o líder pode, em função do ambiente, da cultura e das contingências da organização e da equipe, orientar seu estilo, dentro do intervalo, para atingir os objetivos de comando.

Ginnett (1995:89) resume as abordagens de White e Lippit (1960) e Tannenbaum e Schmidt (1958) na ilustração abaixo (FIG. 01), alertando que o estilo “*laissez-faire*” pode introduzir vieses sérios ao grupo liderado como: individualismo, desagregação, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.



**Figura 01 - O Contínuo dos estilos de liderança. Adaptado de Ginnett (1995, 89).**

Na moderna cultura organizacional, a liderança autocrática é considerada como um fator negativo. Os ocupantes de posições de direção nas organizações que centralizam o poder, adotando um comportamento autocrático, sentem-se forçados a se justificarem junto a seus subordinados e à sociedade em geral, (Maximiano, 2000: 344-345). As defesas à

abordagem democrática podem ser encontradas em Motta e Vasconcelos (2002:91) que reproduzem uma citação de Drucker:

“... a empresa tem um papel social a desempenhar e que o gerente deve estar ciente do mesmo, a fim de evitar um estilo de gerência autoritário e preocupar-se em criar boas condições de trabalho”.

Na tentativa de estabelecer uma relação entre estrutura organizacional da função de chefia e estilo de liderança, este trabalho baseou-se na suposição de que, quando a estrutura de chefia é formalizada para o grupo, o chefe tende a desenvolver um estilo de liderança mais autocrático do que em estruturas grupais com características mais informais. Esta suposição foi testada no experimento realizado.

No entanto, o grande objetivo do estudo foi verificar se as diferenças na estruturação organizacional de grupos, envolvidos em processos decisórios, apresentam resultados diferentes em termos da qualidade dessas decisões. Os detalhes metodológicos da pesquisa são apresentados na terceira parte, a seguir.

### **O MÉTODO DE PESQUISA**

Segundo Mattar (1996:96-97), o tipo de pesquisa mais adequado para atender as pretensões deste estudo, explorar possíveis relações causais entre estrutura e estilos de liderança sobre o desempenho de equipes, é a pesquisa experimental. Sobre esta pesquisa deve-se considerar a dificuldade de se estabelecer as relações de causa e efeito, principalmente devida à impossibilidade do controle total das diversas variáveis que influenciam os experimentos em ciências sociais, (Mattar, 1996: 97). Portanto, cabe ressaltar que as conclusões deste trabalho devem ser consideradas sob tais restrições.

Uma segunda característica importante sobre este estudo é a sua característica laboratorial, em oposição às pesquisas realizadas em ambientes reais (pesquisas de campo). Segundo Churchill (1983: 84-85), o laboratório apresenta vantagens na validação interna, consistência dos dados, em função do maior controle com que é realizada a pesquisa. Já com relação à validade externa, definida como a extensão em que se possam generalizar os resultados obtidos para toda a população, os experimentos em laboratórios são mais restritos.

Para uma correta qualificação deste trabalho, respeita-se a definição apontada por Mattar (1996: 119-120) que, pelas restrições apontadas acima, classifica a pesquisa em tela como do tipo quase-experimental de série temporal, com Grupos de Controle. Grupo de Controle definido como um grupo semelhante ao grupo experimental, mas que não fica exposto à variável-teste, apenas às variáveis estranhas.

O ambiente laboratorial, criado para a atuação dos grupos, baseou-se na simulação empresarial ou jogo de empresas. Aguiar (1999: 20-23) escreve que, segundo Van Horn, o jogo de empresas é caracterizado pela relação direta entre um sistema informatizado e os tomadores de decisão, o que permite aos participantes liberdade para conduzir o processo decisório.

Tanabe (1977:56) escreve que o surgimento das simulações por jogos de empresas proporcionou a possibilidade de estabelecer analogias entre estes e os laboratórios, a base da argumentação do autor (Tanabe, 1977:56-57) concentra-se no fato de que, em um jogo de empresas, o pesquisador pode controlar e manipular as variáveis, segundo a conveniência do estudo.

No entanto, a simulação com jogos de empresa, embora permita alguma generalização, não está livre de limitações, principalmente quando a pesquisa é realizada em certos tipos de ambientes como o acadêmico, utilizado neste estudo. Em tais situações, as generalizações são mais restritas, se comparadas a estudos realizados em ambientes empresariais (Suaia, 1995: 66).

Dentre as diversas simulações disponíveis no mercado, elegeu-se para este trabalho o Exercício de Gestão Simulada (EGS). O EGS simula uma pequena indústria (oligopólio), na qual há um número de empresas, produzindo e vendendo um único produto fictício.

No Jogo, a avaliação da qualidade das decisões das equipes é baseada em índices tradicionais de desempenho que o próprio EGS oferece: lucratividade e retorno sobre o investimento. No entanto, a pesquisa em tela viu-se obrigada a considerar o alerta de Bazerman (2004: 48-49). Segundo o autor, quando se confia nos resultados para julgar se uma decisão foi boa ou não, deixa-se de considerar os métodos e os processos utilizados pelo tomador de decisão, os resultados podem ser afetados por vários fatores que estão fora de controle direto.

Sensível a isso, o estudo acrescentou mais dois indicadores intermediários na avaliação do desempenho dos grupos: o nível médio de vendas e a relação entre o lucro médio e o nível médio de vendas.

O estilo de liderança e outros atributos comportamentais foram avaliados por meio de observações estruturadas e disfarçadas, definidas por McDaniel e Gates (2003:164) como um processo de monitorar pessoas que não sabem que estão sendo vigiadas. A base do processo de observação foi um questionário contendo sete atributos, a saber: nível de integração entre os membros das equipes, nível de participação dos componentes da equipe, envolvimento com a tarefa, rejeição de componentes pela equipe (suposto básico de ataque e fuga), acasalamento de componentes da equipe (suposto básico de acasalamento) e estilo de liderança.

A mensuração da intensidade dos impactos das variáveis comportamentais foi realizada por meio da escala Likert, considerando que a variação quantitativa estaria no intervalo de 01 (um) a 05 (cinco), sendo que as atitudes mais discrepantes receberam grau 01; as mais coerentes com os modelos preconizados de comportamentos positivos receberam grau 05.

O processo de observação foi conduzido por dois pesquisadores durante as oito seções em que o experimento transcorreu.

### **Composição da Amostra e Controle de Variáveis Estranhas**

Os sujeitos da pesquisa foram alunos universitários do último período dos cursos de Contabilidade e de Administração. A pesquisa utilizou duas turmas mistas e uma composta apenas por alunos de administração. As turmas corresponderam a uma do matutino, dividida em dois subgrupos, e duas do período noturno.

Para a finalidade do estudo, os dois subgrupos da manhã e a turma mista do noturno foram considerados como Grupos de Controle, recebendo a denominação: Manhã I, com cinco equipes; Manhã II, com seis equipes; e Noite, com dezesseis equipes. A segunda turma da noite foi eleita como Grupo Experimental, possuindo quatorze equipes. Todas as equipes possuíam um total de quatro a cinco membros.

É importante destacar que a seleção da amostra foi do tipo intencional ou de julgamento (Mattar, 1996: 266-267), uma característica que a classifica como uma amostragem não probabilística, o que restringe generalizações.

As equipes pertencentes aos Grupos de Controle tiveram a liberdade de se comporem conforme seus interesses, na esperança de que, entre os membros das equipes, surgissem lideranças naturais. Já as equipes do Grupo Experimental foram compulsadas a eleger o líder formal, denominado de Presidente da Empresa Simulada.

Por ser a amostra não probabilística (intencional) e por já estarem compostas as turmas pesquisadas, buscou-se controlar as principais variáveis estranhas ao experimento. Para tanto, as seguintes variáveis foram objetos de controle: nível de inteligência, nível de maturidade, nível de conhecimento do Jogo de Empresa aplicado, nível de conhecimento técnico em administração, sexo dos participantes e o efeito teste.

As avaliações foram realizadas par a par de amostras, comparando as variáveis presentes no Grupo Experimental versus às presentes nos Grupos de Controle.

As variáveis: conhecimento do jogo, conhecimento em administração, inteligência geral e idade dos participantes, foram testadas em duas fases. A primeira fase baseou-se no teste de significância de duas variâncias (Variável: F de Snedecor), com intenção de verificar ocorrências de diferenças entre as variâncias dos grupos na variável. Em seguida, realizou-se a comparação das médias dos grupos em cada variável em busca de possíveis diferenças.

Decorrente da primeira análise com a variável F de Snedecor, para os grupos em que não se identificaram diferenças entre as variâncias, os testes de médias foram baseados na Variável - t de Student. Para as comparações que, no primeiro teste, acusaram diferenças entre as variâncias, utilizou-se o teste Z.

A variável discreta, sexo dos participantes, foi analisada por meio do teste de significância de proporções. No caso, a proporção considerada foi a de indivíduos do sexo feminino presente no total do Grupo Experimental versus a existente nos outros Grupos.

Após os testes, constatou-se que as variáveis estranhas comportaram-se adequadamente em relação aos quatro Grupos, o que permitiu considerar que seus efeitos foram os mesmos para todos os Grupos e que não influenciaram os resultados da pesquisa.

A única ressalva foi a variável: “conhecimento em administração” que, no teste entre o Grupo de Controle Manhã I e o Grupo Experimental, apresentou diferenças significativas entre os indivíduos, exigindo o proporcional cuidado na análise dos dados.

### ANÁLISE DOS DADOS

Para os procedimentos de análise dos dados do experimento, foram utilizadas as técnicas de estatística não paramétrica que, segundo Fonseca e Martins (1996: 225), são adequadas para pequenas amostras. Procurou-se identificar **três** relações causais, ilustradas na Fig. 02.

X (Variável Independente)	Y (Variável Dependente)
LIDERANÇA FORMAL	DIFERENÇAS NO DESEMPENHO DO GRUPO EXPERIMENTAL
ESTRUTURA FORMAL / INFORMAL	DIFERENÇAS NO COMPORTAMENTO DAS EQUIPES
ESTRUTURA FORMAL / INFORMAL	IMPACTOS NO ESTILO DE LIDERANÇA

**Figura 02 – Tabela das correlações testadas entre as variáveis estudadas no experimento (do autor).**

A análise inicial baseou-se no método de estudo de variância (ANOVA) e o coeficiente “F” de Fisher. O método avalia diferenças significativas entre os resultados dos Grupos como um todo. Para a realização do teste, foi proposta a hipótese nula (Ho): que não há diferenças significativas entre os resultados dos Grupos para cada uma das variáveis selecionadas e que quaisquer diferenças observadas são devidas ao acaso. Se a hipótese não for verdadeira, as variações entre os Grupos tendem a ser maiores do que as variações entre as equipes dentro dos Grupos. O princípio da análise reside na facilidade de verificar se um grupo de duas ou mais amostras podem ter sido retiradas da mesma população (Philippatos & Moscato, 1971, p. 98-99). Os resultados do teste são apresentados na tabela da Fig. 03.

PARÂMETROS	□□□□□	F Calc.	F Crítico	DECISÃO
Taxa de Retorno	95%	0,8	2,87	Não se rejeita Ho
Lucro Liq. Antes do IR (médio)	95%	1,0	2,86	Não se rejeita Ho
Lucro Acumulado antes do IR	95%	1,0	2,86	Não se rejeita Ho
Receita de Vendas (média)	95%	10,54	2,63	<b>Rejeita-se Ho</b>

**Figura 03: Resumo dos testes de análise de variância do desempenho geral dos Grupos, (do autor).**

Dos parâmetros de desempenho, o único que apresentou diferenças significativas entre os Grupos foi a Receita Média de Vendas, o que exigiu maior aprofundamento nos testes estatísticos. Na oportunidade, procurou-se comparar o desempenho do Grupo Experimental versus os resultados dos Grupos de Controle no indicador.

Os métodos estatísticos utilizados foram análogos às abordagens aplicadas ao estudo dos impactos das variáveis estranhas ao experimento. Como naquela oportunidade, foram comparados os resultados do Grupo Experimental versus cada um dos Grupos de Controle com base no teste de significância para diferenças de variâncias (Fig. 04). No segundo momento, procurou-se identificar possíveis diferenças significativas entre as médias, por meio do teste t – de Student para igualdade de duas médias (Fonseca e Martins, 1996: 216). Os resultados deste teste estão resumidos na Fig. 05.

Hipótese Nula (Ho):  $S^2_1 = S^2_2$

REC. DE VENDAS MÉDIAS	F Calc.	F Crít.	DECISÃO
Experimental X Controle Manhã I	1,62	1,63	Não se rejeita Ho
Experimental X Controle Manhã II	1,15	1,55	Não se rejeita Ho
Experimental X Controle Noite	1,02	1,35	Não se rejeita Ho

**Figura 04: Teste – F para igualdade de duas variâncias, (do autor).**

Hipótese Nula para diferença de médias Ho: □□□□□□□□□□□□□□

REC. DE VENDAS MÉDIAS	□	t Calc.	T Crít. bi –caudal	DECISÃO
Experimental X Controle Manhã I	95%	3,75	1,96	<b>Rejeita-se Ho</b>
Experimental X Controle Manhã II	95%	4,99	1,96	<b>Rejeita-se Ho</b>
Experimental X Controle Noite	95%	2,85	1,96	<b>Rejeita-se Ho</b>

**Figura 05: Teste – t para igualdade de médias: atributo “Receita de Vendas Médias”, (do autor).**



A comparação entre as médias dos resultados do Grupo Experimental e as dos Grupos de Controle no indicador mostrou que o Grupo Experimental apresentou desempenho significativamente superior aos demais Grupos.

Quanto ao desempenho comportamental, os resultados das observações estão resumidos na tabela da Fig. 06, apresentados em valores médios.

	MANHÃ I	MANHÃ II	NOITE	EXPERIMENTAL
INTEGRAÇÃO	4,7890625	4,7105263	4,7768817	4,8016759
PARTICIPAÇÃO	4,2118644	4,1408450	3,7896174	3,6424581
ENVOLVIMENTO	4,5234375	4,3506493	4,1891891	4,0167597
DIV. DE TRABALHO	2,875	2,4740259	2,4153005	2,2318435
REJEIÇÃO	4,7538461	4,7302631	4,8606557	4,8898305
ACASALAMENTO	4,0830769	3,8486842	4,0324324	3,6759776
<b>EST. DE LIDERANÇA</b>	<b>3,1923076</b>	<b>2,7697368</b>	<b>2,7513661</b>	<b>2,8579545</b>

**Figura 06: Resultados do desempenho comportamental das equipes - valores médios, (do autor).**

A análise dos dados, por meio de um simples teste de correlação entre as médias gerais apresentadas pelos Grupos, mostra que as equipes comportaram-se de forma muito próxima uma das outras em todos os atributos, Fig. 07.

GRUPOS	MANHÃ I	MANHÃ II	NOITE
EXPERIMENTAL	0,9704142	0,9666072	0,9861143
MANHÃ I		0,9978366	0,9845643
MANHÃ II			0,980893

**Figura 07: Correlação entre as médias dos Grupos nos atributos comportamentais (do autor).**

Estes resultados mostram que a variável “liderança formal” não influenciou no comportamento das equipes participantes. A última análise realizada buscou identificar possíveis influências da variável independente “liderança formal” sobre a variável dependente “estilo de liderança”.

Para tanto, comparou-se a média observada do Grupo Experimental no atributo estilo de liderança com as médias obtidas por cada um dos Grupos de Controle. Novamente recorreu-se à análise de diferença de variâncias e o teste-t de Student para o estudo, os resultados estão resumidos na tabela da Fig. 08.

Hipótese Nula para diferença de médias  $H_0: \square\square\square\square\square\square\square\square\square\square$

ESTILO DE LIDERANÇA	$\square\square$	t Calc.	t Crítico bi-Caud	DECISÃO
Experimental X Controle Manhã I	95%	-1,75	1,96	<b>Não se rejeita <math>H_0</math></b>
Experimental X Controle Manhã II	95%	0,52	1,96	<b>Não se rejeita <math>H_0</math></b>
Experimental X Controle Noite	95%	0,93	1,96	<b>Não se rejeita <math>H_0</math></b>

**Figura 08: Teste – t para igualdade de médias: desempenho no atributo “Estilos de Liderança”, (do autor).**

Os resultados não evidenciaram diferenças entre os estilos de liderança dos líderes formais e informais.

## 5. CONCLUSÕES

Diferente de um estudo de caso ou de uma pesquisa de campo, a pesquisa experimental reveste-se de maior complexidade. O método exige mais atenção do pesquisador no controle das variáveis e maior consistência nas observações.

Com relação ao controle das variáveis, as dificuldades impostas pelo ambiente social, tornam a tarefa extremamente difícil, tanto que a teoria sobre o assunto reconhece tais dificuldades, vide as observações de Volpato (2000: 94-95) quando escreve que: “... em um delineamento ideal a respeito do efeito de uma variável sobre outra, todas as condições deveriam ser controladas e apenas uma variar entre os grupos experimentais. Como isso é impossível, o que se faz é distribuir as variáveis que não se consegue controlar entre os grupos a serem controlados”. Em razão disto, a escolha das amostras, retiradas do universo dos alunos de administração e contabilidade da FEA/USP, ampliou a nossa segurança quanto à distribuição, entre os grupos, de outras possíveis variáveis com essas mesmas características.

Quanto à consistência das observações, as maiores dificuldades não se relacionaram com a obtenção dos dados de desempenho das decisões dos grupos, já que estes foram fornecidos por relatórios emitidos pelo “*software*” da simulação empresarial. Em contrapartida, as informações relativas ao comportamento das equipes foram obtidas por meio de observações pessoais. Essa situação sujeitou os dados à influência do julgamento dos observadores.

Com o intuito de minimizar os possíveis vieses causados por essa situação, cada atributo foi discutido entre os observadores. Mesmo durante a pesquisa, os observadores mantiveram um canal amplo de comunicação, reunindo-se durante e após cada seção, em um esforço para que a coerência, homogeneidade e consistência das observações fossem respeitadas.

Quanto aos resultados do experimento realizado, o estudo buscou estabelecer correlações de causa e efeito do tipo modulação entre as variáveis pesquisadas. Conforme comentado anteriormente, a pesquisa preocupou-se em testar três situações de causalidade: 1- Os possíveis impactos da liderança formal do Grupo Experimental na qualidade das decisões deste Grupo; 2- Os possíveis impactos da liderança formal no comportamento da equipe; e 3- Impactos da estrutura formal de chefia no estilo de liderança dos líderes.

Com relação à primeira situação de causalidade, os dados mostraram que a variável “estrutura formal de chefia” impactou o Grupo Experimental, levando-o a apresentar diferenças significativas no indicador Receita de Vendas Médias, indicando que este Grupo alcançou desempenho superior aos outros Grupos. O resultado sugere que a presença de uma liderança formal é mais adequada para grupos que estejam envolvidos em processos decisórios gerenciais no contexto empresarial.

Os dados também indicaram que o comportamento dos indivíduos nas equipes não sofreu influência da estrutura de chefia, rejeitando a segunda situação de causalidade.

A terceira relação de causalidade é rejeitada quando se consideram as médias dos grupos no atributo comportamental “estilo de liderança”. Observando com atenção os valores das médias gerais, obtidas pelas equipes pertencentes aos diversos Grupos: Controle Manhã I – 3,19; Controle Manhã II– 2,76; Controle Noite – 2,75 e Experimental – 2,86 e considerando que desempenhos próximos ao índice “2” significam demonstrações de comportamentos autocráticos mais intensos, os dados mostraram que o fato de haver liderança formal no Grupo Experimental não significou uma tendência mais forte ao comportamento autocrático da liderança.

Derivado do fato que se deve distinguir liderança da autoridade formal, que é uma das bases da organização formal e um atributo dos cargos gerenciais (Maximiano, 2000:327-328), os resultados sugerem que, nas decisões sobre treinamento de gerentes e de outras autoridades as habilidades relacionadas à liderança devem ser enfocadas, visto que a característica de comando formal apresenta melhores condições para que equipes obtenham resultados superiores nos processos decisórios em que se envolvem.

Porém, não se pode perder de vista que os resultados deste estudo devem ser considerados dentro dos limites em que a pesquisa foi conduzida. Generalizações de qualquer espécie podem ser extremamente arriscadas, considerando todas as restrições ambientais e amostrais que circundaram o experimento realizado. Maior nível de segurança das conclusões, aqui apresentadas, somente se obterá com o aprofundamento de trabalhos no assunto, incluindo as obrigatórias pesquisas de campo em ambientes reais de tomada de decisão gerencial.

Mesmo considerando as limitações que envolveram a pesquisa e, conseqüentemente, as suas possibilidades restritas de generalização, os resultados obtidos revestem-se de grande importância, tanto sob o aspecto acadêmico, como na óptica das organizações.

Para os estudos acadêmicos, os resultados deste trabalho abrem espaço para muitas indagações e investigações, não apenas no âmbito da administração, mas também para outras áreas de pesquisa social.

Para as organizações, preocupadas com melhores resultados em seus negócios face às dificuldades impostas pelo atual ambiente competitivo, os resultados sinalizam que o formalismo na definição dos chefes de equipes, departamentos, setores, etc., não é algo tão fora de moda como alguns sugerem, além de sinalizar que, ainda, é uma abordagem superior para se atingir resultados importantes, principalmente em âmbito de gerência e de tomada de decisão.

Por fim, deve ficar claro ao leitor que este trabalho não responde todas as perguntas que com certeza emergiram com a leitura do texto, sua contribuição está no questionamento que faz e nas dúvidas que levanta sobre o assunto.

**BIBLIOGRAFIA**

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people learning in organizations. *Harvard Business Review*, maio-junho, pp. 99-109.
- Barnard, C. (1971) *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Bazerman, M. (2004). *Processo Decisório*. São Paulo: Campus Elsevier.
- Besanko, D., Dranove, D. & Shanley, M. (2000). *Economics of strategy, 2thd. Ed*. New York: John Willey & Sons.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books.
- Churchill, G. (1983). *Marketing research: methodological foundations 3ª Edition*. New York: The Dryden Press.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamento Humano no Trabalho, vol 1: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.
- Evans, P. L. (1986). The Estrategic Outcomes of Human Resource Management. In: *Human Resource Mangement*, vol. 25, number 1, spring, pp. 149-167.
- Ferreira Aguiar, M. A. (2000). *Psicologia Aplicada à Administração: globalização, pensamento crítico, teoria crítica e a questão ética nas organizações*. São Paulo: Excellus.
- Fonseca, J. S. & Martins, G. A. (1996). *Curso de Estatística, 6ª Edição*. São Paulo: Atlas. Ginnet, R. C. (1993). Crews as group: their formation and their leadrship. In: Wiener, E. L., Kanki, B. G. & Helmreich, R. L. (Ed), *Cockpit resource management* (pp. 71- 98). San Diego: Academic Press.
- Grinberg, L., Sor, D. & Bianchedi, E. T. (1973). *Introdução às idéias de Bion: grupos, conhecimento, psicose, pensamento, transformações, psicanálise*. Rio de Janeiro: Imago.
- Ket de Vries, M. (1988). Origins of charisma: ties that bind the leader and the led', in J.A Conger and R. N. Kaungo (Eds). *Charismatic Leadership*, London: Jossey Bass.
- Kinder, C. N. (1987). The Effects of Institutions on Human Behavior. *Yale New Haven Teachers Institute*, vol. V. Recuperado em 05 de agosto, 2006, de [www.Yale.Edu/ynhti/curriculum/units/1987/5/87.05.03.xhtml#a](http://www.Yale.Edu/ynhti/curriculum/units/1987/5/87.05.03.xhtml#a).
- Mattar, F. (1996). *Pesquisa de Marketing vol. 1*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Atlas.
- Mailhiot, G. (1991). *Dinâmica e gênese dos grupos: atualidade das descobertas de Kurt Lewin, 7.ed.* São Paulo: Livraria das Cidades.
- McDaniel, C. & Gates, R. (2003). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pioneira.
- Motta, F. C & Vasconcelos, I.F.G. (2002). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson.
- Philippatos, G. & Moscato, D. (1971). Effects of constrained information on player decisions in experimental business simulation: some empirical evidence. *Journal of the Association for Computing Machinery*, vol. 18, nº 01, january, pp. 94 - 104.
- Sauaia, A. (1995). *Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial*. Dissertação de doutorado não - publicada, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Scholtes, P. (1992). *Times da Qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Tanabe, M. (1977). *Jogos de empresas*. Dissertação de Mestrado não - publicada, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Tannenbaum, R e Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, vol. 36, março-abril.
- Volpato, G. (2000). *Ciência: da filosofia à publicação, 4ª Edição*. Jundiaí: Conceito.
- White, R. & Lippit, R. (1960). Leader Behavior and Member Reaction. In *Three Social Climates, in Autocracy and Democracy*. New York: Harper and Row.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.