

# UMA RUPTURA CULTURAL ATRAVÉS DO *COACHING* GRUPAL: ESTUDO DE CASO

Autor: Héctor Rafael Lisondo

## **Resumo**

A percepção da importância dos grupos de trabalho na consecução dos resultados financeiros, inovações e competitividade das organizações têm se tornado cada vez mais relevante e, nesse contexto, a consciência da identidade grupal revela-se valiosa para facilitar a integração e sinergia das pessoas com a organização, de forma a atingir a consecução dos objetivos estratégicos. Este artigo analisa o papel da identidade grupal desde a perspectiva social e psicológica no teatro organizacional como um instrumento capaz de refletir a maturidade e o potencial de evolução do grupo. Também propõe um método (*Coaching*) para possibilitar o surgimento e conscientização dessa identidade e sinalizar as transformações possíveis para o aprimoramento das competências dos grupos. Uma aplicação prática foi realizada numa equipe organizacional constituída por varias células inter-relacionadas pelo mesmo objetivo setorial numa montadora automotriz brasileira. Os resultados da experiência, apresentados no artigo, trouxeram à tona a identidade grupal como uma descoberta que deu início a um processo de transformação e aprimoramento das relações intergrupais e do estilo de gerenciamento, como ainda mostrou que a identificação e confirmação da identidade grupal podem induzir uma transformação cultural.

Palavras chave: identidade grupal, trabalho de equipe, psicologia de grupos, liderança de grupos.

## **Abstract**

More and more attention is being given to realizing the importance of work groups for obtaining financial results, innovations and competitiveness of organizations. In this context, awareness of group identity is relevant to facilitating integration and synergy of people in the organization in order to obtain strategic objectives. This article analyzes the role of group identity from the social and psychological perspective in the organizational theater as an instrument capable of reflecting the maturity and potential of the group's evolution. It also proposes a method for making possible the appearance and awareness of this identity, signaling possible transformation for improving the competence of the groups. A practical application was made in an organizational team consisting of various cells inter-related by the same sectorial objective in a Brazilian car manufacturer. Results of the experience presented

in the article brought to light group identity as a discovery that initiated a transformation process aimed at improving inter-group relations and managerial style. They also showed that identification and confirmation of group identity could induce cultural transformation.

Key words: group identity, group work, group psychology, group leadership.

## **1. Introdução**

Nem sempre as organizações atentaram para a importância da questão da identidade grupal. No início do século XX, a escola clássica da administração considerava o ser humano previsível e controlável, egoísta e utilitarista, absolutamente racional e susceptível aos incentivos econômicos (Motta e Vasconcelos, 2002). Este modelo alienante não contemplava a identidade individual e, menos ainda, a grupal.

A chamada Escola de Relações Humanas no Trabalho, a partir da década de 1930, concebia o grupo, e não o indivíduo, como a unidade básica da sociedade (Motta e Vasconcelos, 2002). Essa escola colocava uma ênfase maior no fator humano como determinante do resultado do trabalho. Preocupando-se mais com o indivíduo, mas sem estimular o desenvolvimento de identidades diferenciadas nos grupos, a proposta ainda era alienante.

A Escola Sociotécnica, por sua vez, criada na década de 1950, percebia a presença de dois subsistemas na organização: o técnico e o social. O subsistema técnico está ligado às demandas da tarefa, à implantação física e ao equipamento disponível, sendo responsável pela eficiência potencial da organização. O subsistema social refere-se às relações sociais das pessoas que realizam as tarefas, transformando a eficiência potencial em real (Motta e Vasconcelos, 2002). A preocupação com a identidade grupal passa então a assumir mais importância.

A Escola Sociotécnica antecede o conceito de grupo semi-autônomo de trabalho, cujo princípio consiste em colocar juntas, numa seção, atividades recíprocas e interdependentes, visando minimizar os custos de coordenação. Esses grupos se auto-organizam e, em consequência, a supervisão segue o princípio de mínima intervenção (Van de Ven, 1986).

Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão foi pioneiro ao inovar a administração da produção através de grupos. Ao invés de metas individuais de produção, as metas passaram a ser estabelecidas para uma linha e para o grupo que nela trabalhava. Ao contrário do paradigma clássico, existia aqui uma preocupação da administração sobre o envolvimento dos trabalhadores com a empresa, sua estratégia, organização e gestão de RH. A flexibilidade e multifuncionalidade dos trabalhadores, que podiam deslocar-se para outras funções ou nelas

se revezarem quando necessário, eram parte da proposta. Nesse contexto, a formação, o reconhecimento e a importância dos grupos pertencem à cultura organizacional (Hirschhorn, 2002).

A visão mais inovadora para as organizações flexíveis que se apoiam na autonomia e na competência dos trabalhadores, operando em grupo, aponta para as *organizações qualificantes* (Marx, 1998). Estas afirmam-se em grupos semi-autônomos, com fluidez entre seus membros, utilizando-se de ferramentas de gestão para discutir, definir e atingir seus objetivos, alinhando-os com a estratégia da organização, e determinam prioridades sobre as suas atividades. A redução das hierarquias resulta no fomento da autonomia e iniciativa dos trabalhadores, modificando as relações de poder. Pode-se estabelecer uma ligação entre a autonomia, eficácia e a identidade grupal (Hogg et al., 2004). Nesse âmbito, a coesão entre os membros da organização é vital, porque a inovação demanda a integração de diversas frações de conhecimentos dispersos entre os diferentes setores (Montes et al., 2004). Tal demanda, por sua vez, exige a construção e confirmação da identidade grupal (Milton e Westphal, 2005).

A realidade contemporânea defronta os líderes com a necessidade de preparar as equipes no sentido de que o seu potencial para assumir caminhos alternativos ao produzir possa cristalizar em resultados. Essa finalidade exige que os grupos desenvolvam autonomia, sinergia e competência para lidar com o alto conteúdo de incerteza que o processo de inovação impõe (Kanter, 1989). Dessa ótica, o processo de construção da identidade do grupo se apresenta como um facilitador (Gabriel, 1999; Hirschhorn, 2002; Hogg et al., 2004).

## **2. A identidade social**

Identidade individual ou grupal corresponde a um sentido de unicidade e continuidade que diferencia um indivíduo ou grupo dos outros. Trata-se de um processo difícil, pautado por crises, que incorpora tanto aspectos da biografia individual, ou da história grupal — determinantes de gostos, preferências e desejos quanto características culturais compartilhadas com outros. A identidade tipifica as respostas presumíveis frente aos estímulos do ambiente (Gabriel, 1999; Hogg et al., 2004). A motivação dos grupos de trabalho está relacionada à percepção da identidade social (Ellemers e De Gilder, 2004). A cooperação para o desempenho e a conquista de objetivos desafiadores através de grupos está influenciada pela confirmação mútua da identidade entre os indivíduos e entre redes de grupos (Milton e Westphal, 2005; Hogg et al., 2004).

Henry Tajfel e John Turner (1986) definiram a identidade social como a consciência do indivíduo de pertencer a certos grupos sociais, cuja atribuição tem valor e significância emocionais para ele. Um grupo social está formado por duas ou mais pessoas que possuem a mesma identidade social— eles se identificam a si mesmos da mesma maneira, têm a mesma definição sobre quem são, que atributos possuem e como se relacionam e diferem de outros grupos externos. Ser membro de um grupo condiz com uma auto-construção coletiva de “nós” e “eles” (Hogg et al., 2004).

Identidade social é algo diferente da identidade pessoal. Esta última é um auto-construto que envolve atributos idiossincráticos da personalidade não compartilhados com outras pessoas, ou relações interpessoais muito próximas ligadas exclusivamente a uma pessoa específica que passa a constituir a díade relacional (“eu” e “você”). A identidade pessoal não define o processo grupal, mas está relacionada a ele de forma indireta – por exemplo, amizades e inimizades.

As pessoas possuem tantas identidades sociais e pessoais quantos são os grupos a que elas se sentem pertencer, ou relações pessoais que acham possuir. Essas identidades podem mudar rapidamente em resposta às mudanças do contexto. A construção e reconstrução da identidade social é um processo guiado por duas motivações básicas: auto-desenvolvimento e redução das incertezas, ou seja, quando os grupos se empenham em ser melhores e distintos. Isso se deve ao fato de que um dos principais motivos da condição humana é o auto-aprimoramento e a auto-estima. Por outro lado, as pessoas lutam para reduzir as incertezas sobre o seu contexto social e o lugar que nele ocupam, elas desejam saber quem são e como comportar-se, e quem são os outros e como poderiam comportar-se (Hogg et al., 2004).

A motivação e o desempenho do grupo, em termos de resultados, estão relacionados ao desenvolvimento da identidade social. As pessoas identificam-se com seu grupo de trabalho na medida em que este representa uma clara distinção dos outros grupos na organização. Dentro dela, preferem identificar-se com pequenas unidades – como o seu grupo de trabalho – do que com coletividades maiores – a organização como um todo. Um grupo que geralmente seja bem sucedido tenderá a aumentar o seu sentido de identidade coletiva quando as circunstâncias externas possam ameaçar esse sucesso. A construção da identidade coletiva dirige o esforço das pessoas no aprimoramento dos resultados do trabalho a partir do momento em que isso ajuda a manter ou a melhorar o sentido dessa identidade coletiva (Ellemers et al., 2004).

### **3. Uma perspectiva psicológica sobre a formação da identidade grupal**

Considerado um dos primeiros estudiosos de grupos, o psicólogo francês Gustave Le Bon (1895) julgava que os grupos funcionavam como entidades autônomas, mais do que como uma coleção de indivíduos. Segundo ele, de uma perspectiva psicológica, o grupo funcionaria como um ser provisório formado por elementos heterogêneos que, num determinado momento, eram combinados – de modo semelhante ao que ocorre no campo da biologia quando as células integram-se formando um organismo vivo, com características muito diferentes das apresentadas por cada célula individualmente. A teoria de Le Bon está apoiada em duas idéias principais: a primeira sustenta que os processos mentais do indivíduo são radicalmente alterados quando ele se sente membro de um grupo e compartilha a experiência emocional dos outros; a segunda que, dentro dos grupos, as forças emocionais e inconscientes predominam sobre as forças da razão (Gabriel Y., 1999).

Para Freud, são os líderes quem mantêm os grupos integrados e coesos, nem tanto pelas suas ações e decisões, mas pela posição que eles ocupam na vida inconsciente destes e, portanto, nas fantasias de seus integrantes. Essa mesma convicção sobre a importância da liderança é também manifestada por pensadores contemporâneos reconhecidos na área da administração de inovações organizacionais como Andrew H. Van de Ven (1986) e Rosabeth M. Kanter (1997). Para o fundador da psicanálise, a experiência emocional compartilhada dos membros do grupo está pautada pela identificação compartilhada com o líder. Freud também percebeu que, em determinadas circunstâncias, existem no grupo tendências para regressão, ou para involução na direção de estados mais primitivos (Gabriel Y., 1999).

As derivações da pesquisa de W. Bion (1975) permitiram estabelecer as bases da sua teoria de grupos, visando compreender a dinâmica da emoção e a razão grupal. Ele propõe a existência de uma figura virtual, porém muito forte, que chama de *mente grupal*, e que rege as atitudes do grupo. Esta não seria igual à de nenhum dos seus membros, mas estaria constituída pela confluência de todas elas, dando lugar à construção da *identidade grupal*, a qual tampouco seria um conceito fixo ou estático, mas evolutivo e singular para cada grupo. Frequentemente, os membros do grupo não têm consciência da sua identidade grupal, assim como do estágio evolutivo (de maturidade) em que o grupo se encontra. Estudiosos atuais da administração como Milton e Westphal (2005) e Ellemers et al. (2004) também coincidem com essa visão. Um exemplo prático dessa situação será apresentado neste artigo.

Bion afirma que a construção do grupo passa por um processo evolutivo, como se fosse uma escala, em cujo início (imaturidade) coloca a figura que chama de *grupo de pressupostos básicos* e, no outro, o que ele chama de *grupo de trabalho* (maturidade). A diferença essencial

entre ambos residiria na maneira de administrar as emoções e na predominância dos fenômenos inconscientes ou conscientes. O grupo de trabalho é institucionalizado, capaz de desenvolver uma estrutura plástica e flexível para responder ao ambiente externo e interno com adaptações e inovações (Kanter, 1997; Van de Ven, 1986).

Com referência à fase primitiva que protagoniza o grupo de *pressupostos básicos*, Bion afirma que, nesse tempo, as relações do grupo são dominadas por mecanismos de regressão “típicos das primeiras fases da vida mental” (Bion W., 1975), como, por exemplo, ciúmes, inveja, hostilidade, individualismo, auto-suficiência, vaidade, egoísmo, agressividade, intolerância, impaciência, arrogância, necessidades desmesuradas de amor e reconhecimento, culpas etc. Nessa situação se investem poderosas forças emocionais oriundas de fases primitivas do desenvolvimento individual dos seus membros. Quando operam os *pressupostos básicos*, a força das emoções é tão intensa que há pouco ou nenhum espaço para o contato do grupo com a realidade, e nem para o pensamento, imperando uma tendência à regressão que se opõe e resiste à evolução. A criatividade e a inovação são muito problemáticas para um grupo de pressupostos básicos, pois a energia das emoções que provêm de estágios primitivos origina uma luta inconsciente no sentido de suprimir a *idéia nova*, percebida como uma ameaça ao *status quo* (Bion W., 1975; Van de Ven, 1986).

A qualidade da união entre os membros— e da identidade grupal— apresenta características muito diferentes entre os grupos primitivos de *pressupostos básicos* e os *grupos de trabalho* institucionalizados, plásticos e flexíveis. Nos primeiros, a união mostra-se como *conluio*, canalizando as energias na mobilização de defesas quando a tensão gerada por conflitos inconscientes ultrapassa um nível tolerável, que habitualmente é baixo. Já a *aliança construtiva* ou *coalizão*, própria dos segundos, representa a agregação de poder com a intenção consciente de utilizar as faculdades dos membros do grupo com propósitos construtivos, tais como a implantação de mudanças ou inovações (Zaleznik e De Vries, 1981). Os comportamentos e atitudes disfuncionais das fases primitivas não são ocasionados por falhas ou faltas nos valores, desonestidade ou desvios do caráter, mas podem indicar que o grupo esteja vivendo uma fase em que o poder das emoções prevalece sobre o pensamento. Esta fase, porém, é transitória. Se tal processo for trabalhado de forma adequada pela função da liderança, poderá gerar o conhecimento e a experiência que pautam o interminável processo de evolução e amadurecimento em que se transforma, gradualmente e de forma oscilante, o *grupo de pressupostos básicos* em *grupo de trabalho*. Como consequência, origina-se a percepção e a transformação da identidade grupal. Segundo Bion, no *grupo de trabalho* as emoções primitivas continuam a existir, mesmo depois da evolução, mas ficam

subordinadas à razão, não dominando mais a vida do grupo, que passa a ser capaz de tomar contato com a realidade, de pensar e de criar.

Mesmo tendo-se alcançado níveis elevados de maturidade, representados pelo *grupo de trabalho* ou *grupo institucionalizado*, esse estado nunca chega a ser definitivo. O fluxo de transformações persiste, manifestando-se em oscilações em que se alternam evoluções e regressões, dada a pressão das emoções conscientes e inconscientes sobre as pessoas, mesmo depois do progresso (Gabriel Y., 1999). Este processo pode conduzir a um desenvolvimento e, no caso do grupo, compreender e institucionalizar sua condição como *grupo de trabalho* – o que se dá pelo reconhecimento entre os membros do grupo de *quem é quem... e para quem*, isto é, qual o lugar que cada um ocupa na missão que dá sentido e identidade ao grupo (Milton e Westphal, 2005; Hogg et al., 2004). Porém, em determinadas situações adversas, as emoções primitivas ainda podem prevalecer e voltar a ocupar o espaço do pensamento, ocasionando involução. Motivos prováveis para essa regressão podem estar em falhas da liderança, deficiências na condução de mudanças, inconsistências nas táticas da direção, incoerência entre o que é manifesto e o que é realmente praticado pela direção, fusões e vendas de empresas sem levar em conta as características culturais etc.

Do exposto aqui, é possível deduzir que a manutenção de uma equipe na empresa, operando como *grupo de trabalho* em evolução, no sentido expresso por Bion, ou *grupo institucionalizado*, não é espontânea nem automática, mas requer cuidados da liderança, a qual deve capacitar-se nessa arte. Tais cuidados concentram-se na afirmação da identidade como um pré-requisito para desenvolver a competência do grupo.

#### **4. Uma experiência de estudo de formação da identidade grupal**

##### **4.1 Coaching:**

A proposta de trabalho de *coaching* se afirma numa integração de duas perspectivas: *Sistemas e Psicodinâmica*.

A componente *sistêmica* está referida aos sistemas abertos como modelo atualmente aceito para o entendimento dos sistemas organizacionais. Compreende o desenho da organização, a divisão de responsabilidades, níveis de autoridade, prestação de contas, a natureza do trabalho, dos processos e das tarefas associadas, a sua missão e finalidade primária e, em particular, a natureza e modelo (*pattern*) das tarefas organizacionais, suas fronteiras sensíveis e as transações através delas.

A abordagem *psicodinâmica* se refere a uma perspectiva psicanalítica das experiências individuais e os processos mentais (por exemplo, resistências, transferência, fantasias etc.), assim como os fenômenos do inconsciente grupal e processos sociais, ambos causa e consequência de dificuldades organizacionais não resolvidas e não reconhecidas.

A proposta aborda simultaneamente as duas perspectivas visando “*the inside out and de outside in*” sem privilegiar nenhuma das alternativas.

O estudo prático deste trabalho foi realizado numa empresa multinacional sediada no Brasil, montadora de veículos automotores – caminhões e ônibus –, ocorrido no período de fevereiro a novembro de 2001, durante nove meses consecutivos. O sujeito de pesquisa foi uma equipe da cadeia produtiva e de valor dessa organização, cuja missão era o desenvolvimento de componentes comprados de fornecedores externos e o planejamento e a garantia da qualidade dos mesmos. A equipe estava dividida em células com vários integrantes, em missões diferenciadas e específicas.

A estrutura do setor que integrava as células correspondia a uma organização matricial, com “células especialistas”, formadas por engenheiros e técnicos especializados em determinados sistemas e componentes do veículo, e “células generalistas”, também formadas por engenheiros e técnicos, porém de atuação ampla. A composição deste setor está apresentada na Tabela 1.

NOME DA CÉLULA	FUNÇÃO	ENFOQUE	ÁREA DE ATUAÇÃO	Nº de Pessoas
Planejamento de projetos	Planejar, acompanhar e controlar o desenvolvimento de componentes comprados nos diversos novos projetos	Geral	Projetos	5
Início de produção	Coordenar os prazos de fornecimento dos componentes comprados para os novos projetos	Geral	Projetos	4
Acompanhamento da produção de caminhões	Coordenar as ações relativas à qualidade de componentes comprados na linha de montagem	Geral	Linha de montagem de caminhões	11
Acompanhamento da produção de ônibus	Coordenar as ações relativas à qualidade de componentes comprados na linha de montagem	Geral	Linha de montagem de ônibus	3
Elastômeros	Coordenar o desenvolvimento e garantir a qualidade de componentes comprados	Geral	Componentes de borracha	2
Estampados	Coordenar o desenvolvimento e garantir a qualidade de componentes comprados	Concentrado	Componentes metálicos, estampados	5
Acabamentos	Coordenar o desenvolvimento e garantir a qualidade de componentes comprados	Concentrado	Componentes de plástico, acabamentos	5
Sistemas veiculares	Coordenar o desenvolvimento e garantir a qualidade de componentes comprados	Concentrado	Agregados e sistemas veiculares	2
Elétrica	Coordenar o desenvolvimento e garantir a qualidade de componentes comprados	Concentrado	Sistemas elétricos	5

Qualidade de peças de reposição	Garantia da qualidade de componentes comprados	Geral	Peças de reposição	9
Coordenação geral	Formada pela gerência, supervisões e secretaria	Geral		4
EQUIPE TOTAL	Planejar, coordenar, acompanhar e controlar o desenvolvimento e a qualidade de componentes comprados para veículos			55

Tabela 1. Divisão do grupo em células com responsabilidades específicas.

Para facilitar o processo de percepção e transformação da identidade dos grupos, foi escolhida a técnica de dinâmica de grupos com diálogos e discussões a respeito de questões prefixadas. As questões estavam pautadas em fatores associados à estratégia organizacional adotada pela empresa (*balanced scorecard*, Kaplan e Norton, 1997), tais como *comunicação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, maturidade técnica, proatividade e flexibilidade, planejamento da tarefa e solução de problemas, foco no cliente e orientação para resultados*.

Debates foram coordenados e moderados por um pesquisador externo e neutro, sem vínculo funcional com a organização e capacitado a distinguir e canalizar as manifestações emocionais — tanto as de conteúdo verbal quanto as implícitas nas entrelinhas e nas expressões corporais. Isso quer dizer que tal capacitação do pesquisador deveria incluir o seu treino para a percepção e compreensão da presença e alternância dos estados inconscientes de *pressupostos básicos*, assim como os movimentos que surgissem no sentido da transformação na direção do *grupo de trabalho*.

Cada célula reunia-se em várias sessões (entre duas e quatro, com intervalos variáveis entre elas) de duas horas de duração, num ambiente reservado e isolado, sem estímulos externos, com garantia de privacidade e com o compromisso de não revelar o conteúdo dos debates nem identificar os manifestantes.

Evidentemente, a primeira atitude do pesquisador foi a de construir com cada grupo um vínculo de confiança e respeito que não apenas possibilitasse, mas que também estimulasse um fluxo de manifestações emocionais capaz de aproximar e, se possível, reproduzir a dinâmica que realmente acontecia na vida cotidiana do trabalho dessas equipes. Para isso, foi explicado às equipes que o objetivo do trabalho era chegar a um maior e melhor conhecimento de todos sobre os fatores internos e externos, favoráveis e adversos, racionais e emocionais, conscientes e inconscientes, que condicionavam a qualidade de vida, o resultado do trabalho e a realização pessoal dos membros de cada célula. Também era um objetivo incorporar mais luz sobre a interação entre as células do setor e destas com os grupos externos da organização, visando chegar a um conhecimento sobre a identidade das células e do setor

como um todo dentro da organização (Druskat and Wolff, 2004; Kivimäki et al., 2000; Monge et al., 1992; Ellemers e De Gilder, 2004).

A equipe poderia esperar, depois disso, uma evolução na direção da maturidade condizente com o aumento da sua eficácia no cumprimento de responsabilidades e na solução de problemas, o que poderia resultar também no acréscimo da auto-estima por parte dos integrantes do grupo, bem como do reconhecimento por parte de observadores da organização externos ao grupo. Os participantes foram prevenidos, entretanto, de que tal percurso não seria pautado apenas nos momentos gratificantes: a frustração pode também aparecer na descoberta de se reconhecerem condicionados em suas atitudes, e até em seus atos, por estados mentais desconfortáveis como hostilidade, medo, ciúme, culpa etc. Talvez a experiência os levasse a redirecionar boa parte da responsabilidade pela sua frustração, que até então atribuíam a fatores externos a si próprios.

O método de trabalho que pautava a dinâmica grupal consistiu em convidar os integrantes das células para atribuírem, em consenso, uma nota de qualificação de 1 a 10 para cada fator confrontado com o sujeito de estudo. No processo de construção da identidade, porém, o valor atribuído a cada fator pelo grupo é menos importante do que o processo de aprendizado através do qual o grupo chegou a ele – pois tal dinâmica traz à tona fenômenos e particularidades do processo de decisão (Schein, 1999).

O papel essencial do pesquisador foi o de propiciar o *consenso*, que não significa unanimidade. Esta modalidade, que estimula a comunicação bastante aberta, traz para os membros a sensação de que todos tiveram boas chances de influenciar a decisão, especialmente àqueles cuja proposta não foi a escolhida, mas que, ao terem tido oportunidade de serem ouvidos e respeitados, podem se dispor a contribuir posteriormente com o trabalho de implementação de outras idéias diferentes das deles. Para que isso seja alcançado, é necessário que o grupo invista um tempo considerável no diálogo e na discussão (Senge, 1990).

Quando realizado com efetividade, o consenso possibilita que todos tenham oportunidade para expor suas propostas detalhadamente e fiquem com a certeza de que foram ouvidos e compreendidos. Por isso, esta modalidade, além de ser demorada, exige maturidade do grupo, especialmente no que diz respeito a saber ouvir e a sentir-se ouvido. Diálogo e discussão podem ser bons condutores para aprendizagem e para o desenvolvimento da identidade do grupo. Podem também representar um desafio para que o grupo absorva a complexidade que reveste a realidade interna e externa a ele, num processo dialético em que as contradições

manifestas como teses e antíteses estimulam o *dar-se conta*, resultando em sínteses portadoras de uma nova percepção da realidade, antes desconhecida (Montes et al., 2004).

No desenvolvimento do consenso, o papel do moderador é o de possibilitar que todos tenham oportunidade para expor detalhadamente as razões que os levaram a atribuir sua pontuação na avaliação, e fiquem com a certeza de que suas razões foram ouvidas e compreendidas por todos. Por essas razões, este método de pesquisa parte da disponibilidade de tempo e concentração na tarefa, assim como da participação ativa de um(a) coordenador(a) capacitado(a) a sinalizar os eventos portadores de oportunidades de aprendizado. O resultado não será instantâneo e nem estará contido apenas nos números finais resultantes da pontuação, mas aparecerá gradualmente, às vezes também penosamente, ao ser realizado pelo processo de transformação, na medida em que as questões vão sendo pensadas e, os paradigmas e mitos, contestados ou quebrados (Ellemers e De Gilder, 2004).

Por fim, é oportuno lembrar que, devido ao fato de este exercício lidar com fatores humanos, o valor concreto atribuído pelos grupos à pontuação não deveria ser tomado como absoluto, mas relativizado, pois, em algumas circunstâncias, uma diferença de apenas um ponto entre dois fatores pode ter bem mais importância para esta análise do que diferenças de vários pontos em outros contextos.

#### **4.2 Resultados da percepção intergrupala sobre a Comunicação**

O gráfico 1 apresenta uma matriz de resultados de interação grupal referentes ao fator “comunicação”, e foi construído com os dados levantados durante as dinâmicas com os grupos. Cada linha se refere a uma célula e, no cruzamento dessa linha com cada uma das colunas, está apontada a nota com que essa célula avaliou o fator comunicação na interação com a outra célula que define a coluna. Por exemplo, a célula “Início de Produção” avaliou com 9 a sua comunicação com a célula “Prédio I”; também com 9, a sua comunicação com a célula “Prédio V”; com 7, a comunicação com a célula “Planejamento” e assim por diante. Quando um signo de interrogação é usado numa casa da matriz (como no caso da linha “Início de Produção” na interseção com a coluna “Coordenação QDV”), significa que a célula que comanda a linha não considerou o relacionamento com a outra no momento das dinâmicas internas.

Essa organização dos dados possibilita duas análises. A apreciação na direção horizontal das linhas demonstra a maneira como cada célula percebe a sua relação com as outras. Já a análise na direção vertical das colunas aponta como cada célula é percebida pelas outras. Assim,

voltando ao exemplo da célula “Início de Produção”, ela avaliou a sua comunicação com “Prédio I” e “Prédio V” com nota 9, mas a sua comunicação é avaliada pelas células “Prédio I” e “Prédio V” com notas 8 e 6 respectivamente.

**ANÁLISE DE PERCEPÇÃO NA INTERAÇÃO DE EQUIPES**

Matriz de confronto de resultados por fator

Fator interrelacional das equipes:

**COMUNICAÇÃO**

Data da análise: ABRIL a OUTUBRO de 2001

Como cada célula percebe a relação com as outras células

Como cada célula é percebida pelas outras células

CÉLULA	Início Produção	Prédio I	Prédio V	Planejamento	Acabamento	Estampados	Elétrica	Elastômeros	Coorden. QDV	Sist. Veiculares	Médias	Desv. Padrão
Início Produção		9	9	7	8	9	9	9	?	9	8.63	0.74
Prédio I	8		9	8	8	7	9	9	7	9	8.22	0.83
Prédio V	6	7		6	7	7	7	7	8	7	6.89	0.6
Planejamento	7	?	?		6	7	7	8	6	7	6.86	0.69
Acabamento	?	7	?	1		?	9	?	6	?	5.75	3.4
Estampados	?	?	?	6	?		?	?	7	7	6.67	0.58
Elétrica	?	9	9	6	8	?		?	7	9	8	1.26
Elastômeros	?	5	?	6	8	8	7		6	?	6.67	1.21
Coorden. QDV	7	7	7	7	7	7	7	7		7	7	0
Sist. Veiculares	?	?	?	6	7	8	6	8	7		7	0.89
Médias	7	7.33	8.5	5.89	7.38	7.57	7.63	8	6.75	7.86		
Desv. Padrão	0.82	1.51	1	1.96	0.74	0.79	1.19	0.89	0.71	1.07		

GRÁFICO 1. Matriz de resultados de interação grupal referentes ao fator COMUNICAÇÃO.

Todos tiveram acesso a estes dados, assim como a todos os outros resultados do trabalho. É possível afirmar que o confronto das médias de linhas e colunas acrescentou conhecimento sobre a própria identidade da equipe e enriqueceu a competência emocional do grupo.

Algumas células escolheram estudar a relação com outras células por considerá-las importantes, mas nem sempre houve reciprocidade nessa ligação. Por exemplo, a célula “Planejamento” não incluiu nas suas dinâmicas a relação com as células “Prédio I” e “Prédio

V” (o que foi apontado com signos “?” na linha de planejamento da matriz). Por sua vez, as células “Prédio I” e “Prédio V” consideraram importante a sua relação com a célula “Planejamento”. Observa-se, assim, um certo desequilíbrio no que diz respeito à reciprocidade e sinergia. Este foi um conhecimento importante para a célula que não considerou o vínculo com a outra (Ellemers e De Gilder, 2004; Kivimäki et al., 2000).

Verificam-se também diferenças entre as análises horizontais da comunicação (auto-percepção das células) e as verticais (*feedback* de percepção externa). Algumas células viam-se a si próprias com uma qualidade de comunicação superior à que lhes foi atribuída pelas parceiras. Por exemplo, as células “Início da Produção”, “Prédio I” e “Planejamento” foram apreciadas com valores menores aos que se atribuíram. Tal conhecimento pode estimular uma reflexão sobre a relação entre o empenho e o resultado da sua comunicação. Ao contrário, outras como “Prédio V”, “Acabamento”, “Estampados”, “Elastômeros” e “Sistemas Veiculares” foram avaliadas no quesito comunicação com notas superiores às que se atribuíram. Para outras células, por fim, o exercício confirmou a sua auto percepção sobre a questão da comunicação como, por exemplo, as células “Elétrica” e “Coordenação QDV”.

#### **4.2 Resultados da percepção intergrupar sobre o Relacionamento Interpessoal.**

O gráfico 2 apresenta uma matriz de resultados de interação grupal referentes ao fator “relacionamento interpessoal”. Ela foi construída com os dados registrados durante as dinâmicas, da mesma maneira e com os mesmos critérios de análise que a matriz do gráfico 1. Esse gráfico mostra que o relacionamento interpessoal entre todos os grupos foi avaliado com notas elevadas. Também se observa bastante homogeneidade nas apreciações, com pouca dispersão (os valores dos desvios padrões são relativamente baixos). Praticamente não existe discrepância entre a análise horizontal (auto-avaliação) e a vertical (*feedback*), o que revela o alto valor que a cultura do grupo atribuía ao relacionamento pessoal entre os integrantes, que era para eles uma forma de realização. As eventuais falhas percebidas nesse fator provocavam considerável frustração durante as dinâmicas particulares realizadas em cada célula. Os afetos ocupavam, portanto, um lugar relevante para o grupo. O processo de construção e confirmação da identidade os levou a descobrir, no entanto, que ter um bom relacionamento não é suficiente para realizar um trabalho de equipe, e que este é crucial na solução de problemas e na implantação de inovações.

ANÁLISE DE PERCEÇÃO NA INTERAÇÃO DE EQUIPES  
Matriz de confronto de resultados por fator

Fator interrelacional das equipes:

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Data da análise: ABRIL a OUTUBRO de 2001

Como cada célula percebe a relação com as outras células

Como cada célula é percebida pelas outras células

CÉLULA	Início Produção	Prédio I	Prédio V	Planejamento	Acabamento	Estampados	Elétrica	Elastômeros	Coorden. QDV	Sist. Veiculares	Médias	Desv. Padrão
Início Produção		9	9	9	8	9	9	9	?	9	8.88	0.35
Prédio I	8		9	8	8	8	9	9	8	9	8.44	0.53
Prédio V	8	8		8	8	8	7	8	8	8	7.89	0.33
Planejamento	8	?	?		8	8	8	8	8	7	7.86	0.38
Acabamento	?	10	?	4		?	8	?	8	?	7.5	2.52
Estampados	?	?	?	7	?		?	?	9	8	8	1
Elétrica	?	9	9	8	8	?		?	9	9	8.67	0.52
Elastômeros	?	5	?	8	10	9	8		10	?	8.33	1.86
Coorden. QDV	9	9	9	9	9	9	9	9		9	9	0
Sist. Veiculares	?	?	?	7	8	8	8	9	9		8.17	0.75
Médias	8.25	8.33	9	7.56	8.38	8.43	8.25	8.67	8.63	8.43		
Desv. Padrão	0.5	1.75	0	1.51	0.74	0.53	0.71	0.52	0.74	0.79		

GRÁFICO 2. Matriz de resultados de interação grupal referentes ao fator RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.

### 4.3 Resultados da percepção intergrupal sobre o Trabalho em Equipe.

O gráfico 3 apresenta uma matriz de resultados de interação grupal referentes ao fator “trabalho em equipe”. O gráfico mostrou aos integrantes do setor diferenças entre auto-percepção e avaliação externa. As células tomaram conhecimento de que o seu conceito de *trabalho em equipe* não era uniforme entre as parceiras. Por exemplo, as células “Início de Produção”, “Prédio I” e “Coordenação QDV” avaliaram o seu desempenho no item trabalho em equipe, junto às outras células, com notas superiores as que estas as avaliaram.

A Coordenação QDV, por exemplo, compreendeu através desse exercício que, apesar da sua experiência, maturidade, respeito pelas pessoas e pelas questões humanas, ela não estava satisfazendo os seus liderados e que essa insatisfação poderia afetar a qualidade das iniciativas. Perceberam também que a solução dessa limitação estava na mudança de seus paradigmas — ao invés de uma mudança na postura dos liderados —, em uma inovação quanto à administração, de modo que incluísse as emoções humanas, até então descuidadas, como acolhimento, aprovação pelo trabalho bem feito, suporte afetivo ante os momentos de adversidade, encorajamento e apoio na implantação de idéias inovadoras (Druskat and Wolff, 2004, Ellemers e De Gilder, 2004). A experiência deste trabalho permitiu aos integrantes do grupo *dar-se conta* dessa realidade disfuncional e os levou a escolher a transformação interna como o seu objetivo e desafio, o que também lhes inspirou temor e exigiu deles um ato de coragem. Deram-se conta de que, na nova cultura, a sua competência, experiência técnica e o poder inerente à hierarquia não mais seriam os únicos e nem decisivos fatores determinantes do progresso do grupo. Até o momento, sua gestão apoiava-se na lógica da razão. A partir de então, propuseram-se a aprender a administrar também a lógica das emoções— as próprias e as dos outros. O desafio transcendia até o próprio setor, pois tal visão questionava os próprios paradigmas da cultura organizacional da montadora. Puderam, ainda, *dar-se conta* de que, eventualmente, estariam frustrando as equipes por não praticarem a oportuna delegação. A boa delegação não apenas revelaria confiança e estimularia a realização (motivação) dos grupos, mas também liberaria mais tempo deles – da coordenação— para se ocuparem da interface relacional do trabalho. Neste ponto, pode-se afirmar que, mesmo não conseguindo atingir plenamente os objetivos para a concretização da nova cultura, o fato de os grupos perceberem a consciência e a disposição da sua coordenação para dar mais ênfase aos aspectos humanos da gestão transformou definitivamente o relacionamento interno do setor, com o conseqüente aumento do potencial para produtividade e inovação (Ellemers e De Gilder, 2004).

Outro exemplo interessante é o da célula de Planejamento, constituída por profissionais de engenharia, com alta competência e experiência na sua função—resultante de um longo tempo de serviço na mesma—, que se envolviam em todas as fases do projeto e da construção dos veículos, incluindo a prática de engenharia simultânea. No entanto, amarguravam uma longa crise de identidade, com reflexos tanto no relacionamento interno como no externo à célula. Por isso, o trabalho na célula necessitou quatro sessões. As tarefas e competências de cada membro eram específicas e diferentes, o que favorecia o individualismo. Isso talvez explique porque se sentiam desconectados tanto entre si quanto no setor (QDV) como um

todo. Concluíram durante o trabalho que, embora possuíssem competência técnica, eram deficientes em competência emocional, pois os seus resultados dependiam de uma sinergia que não sabiam como atingir. Configuravam-se como um grupo de *pressupostos básicos*, em que mecanismos defensivos de dependência, ataque, fuga e conluios alternavam-se aleatoriamente.

Como conseqüência do processo, tomaram conhecimento, com perceptível sofrimento, da impressão negativa que algumas outras células tinham deles, e em alguns casos essa dor foi tão acentuada que apelaram a mecanismos defensivos para amenizá-la. Por exemplo, sentiram-se injustiçados pelas percepções que os integrantes da célula de acabamento tinham expressado sobre eles. Perguntaram-se, então, se deveriam revidar. No entanto, conseguiram transformar a hostilidade, e ensaiaram uma mudança de perspectiva com referência aos relacionamentos. O duro conhecimento do que os outros pensavam deles forçou-os a apostar em uma investigação interna (Ellemers e De Gilder, 2004).

### ANÁLISE DE PERCEÇÃO NA INTERAÇÃO DE EQUIPES

Matriz de confronto de resultados por fator

Fator interrelacional das equipes:

**TRABALHO EM EQUIPE**

Data da análise: ABRIL a OUTUBRO de 2001

Como cada célula percebe a relação com as outras células

Como cada célula é percebida pelas outras células

CÉLULA	Início Produção	Prédio I	Prédio V	Planejamento	Acabamento	Estampados	Elétrica	Elastômeros	Coorden. QDV	Sist. Veiculares	Médias	Desv. Padrão
Início Produção		9	9	7	8	9	9	9	?	9	8.63	0.74
Prédio I	8		9	8	8	7	9	9	7	8	8.11	0.78
Prédio V	6	7		6	7	7	7	7	8	7	6.89	0.6
Planejamento	7	?	?		5	8	7	8	6	7	6.86	1.07
Acabamento	?	6	?	2		?	6	?	6	?	5	2
Estampados	?	?	?	6	?		?	?	7	7	6.67	0.58
Elétrica	?	9	9	6	8	?		?	8	9	8.17	1.17
Elastômeros	?	5	?	6	10	8	7		8	?	7.33	1.75
Coorden. QDV	9	9	9	9	9	9	9	9		9	9	0
Sist. Veiculares	?	?	?	6	7	8	6	8	7		7	0.89
Médias	7.5	7.5	9	6.22	7.75	8	7.5	8.33	7.13	8		
Desv. Padrão	1.29	1.76	0	1.92	1.49	0.82	1.31	0.82	0.83	1		

GRÁFICO 3. Matriz de resultados de interação grupal referentes ao fator TRABALHO EM EQUIPE.

Nesse caminho, os integrantes da célula de Planejamento perceberam que suas identidades como indivíduos e, sobretudo, a identidade do grupo, estavam difusas. Os seus papéis e a suas missões no seu próprio setor, e na organização como um todo, não estavam claros para eles. Queriam saber então quem eram eles para si mesmos e para os outros indivíduos e grupos externos.

Já as células “Prédio V”, “Acabamento”, “Estampados”, “Elastômeros” e “Sistemas Veiculares” receberam das suas parceiras notas superiores às que se outorgaram, o que pode

significar que tivessem formado um critério mais exigente do que fosse um *trabalho em equipe*, e que estavam desconformes tanto com o seu próprio desempenho como equipe quanto com o do setor como um todo. A heterogeneidade das apreciações dos grupos indica que o conceito de *trabalho em equipe* ainda não estava claramente definido, compartilhado e nem institucionalizado no grupo, e que a questão deveria estimular diálogos e discussões que, através do consenso, levassem a um aprendizado.

Algumas questões condizentes à construção da identidade foram levantadas pelo grupo como consequência desta experiência, como por exemplo: estariam realmente trabalhando em equipe? O que esperavam do *trabalho de equipe*? Quais as responsabilidades e benefícios que isso traria ao grupo? Qual a qualidade e a inovação dos produtos e serviços que poderiam gerar através de um bom trabalho em equipe? Questões como orgulho e realização estariam vinculadas ao trabalho em equipe? Como lidar com algumas atitudes individualistas — narcisistas — vindas à tona durante o exercício, quando as posturas adequadas apontavam para a alteridade e a complementação? Qual o aumento de força e prestígio do setor frente à organização, caso realmente trabalhassem em equipe? Como o trabalho em equipe estaria relacionado à identidade grupal? Como compatibilizar a cultura de trabalho de equipe desse grupo com a da organização? Nesse contexto, os membros puderam se *dar conta* da importância dessas questões sobre as quais ainda não haviam pensado. O grupo assumiu investir tempo para trazê-las à tona e conhecer-se mais, o que também nunca antes tinha acontecido (Milton e Westphal, 2005; Hogg et al., 2004).

## **5. Limitações**

Um processo como o aqui apresentado depende muito de um ambiente favorável, pelo menos no entorno do grupo, capaz de afastar as ameaças e estimular a abertura das emoções (Druskat e Wolf, 2001; Casciaro e Lobo, 2005). Também procede de atitudes da liderança consistentes com a coragem e disposição para questionar os próprios paradigmas, além de administrar o conflito cultural decorrente da reorganização do poder; isto leva ainda a uma nova percepção da autoridade, a qual se torna mais efetiva ao ser conquistada, por exemplo, pela capacidade para suportar a frustração frente aos descobrimentos às vezes desagradáveis que inevitavelmente irão aparecer quando as pessoas da organização são estimuladas a revelar os sentimentos com liberdade.

Um outro aspecto relevante se refere ao papel do coordenador das dinâmicas grupais. A competência para construir logo no início um bom vínculo relacional pautado no respeito e na

confiança é decisiva. Assim como a sua capacidade para ouvir, observar e captar as mensagens manifestas e as implícitas, os sentimentos e fantasias do grupo, ter paciência e sensibilidade para trazê-los à tona da maneira adequada no momento mais favorável. Tal habilidade é definida pela psicologia como *capacidade negativa* e pode criar um espaço para pensar em situações difíceis. O processo apresentado suscita ansiedades e incertezas, que resultam numa tendência para dispersão de energias, desviando os membros do objetivo. Ao mesmo tempo em que a capacidade positiva sustenta a *ação decisiva*, a capacidade negativa concentra-se na *inação reflexiva*, dada pela habilidade para resistir à dispersão e à ansiedade quando se lida com os limites do próprio conhecimento, recursos e crenças. Trata-se de uma habilidade que, segundo Bion, funciona como continente capaz de evitar a dispersão (Simpson et al., 2002; French, 2001).

Por último, deve-se levar em conta que a identidade grupal não é estática, estando sempre exposta às transformações que visam adaptar o grupo ao seu ambiente externo e interno. Para tanto, o processo deveria ser atualizado de tempos em tempos, podendo assim funcionar como facilitador do processo de mudanças.

## **6. Resultados**

Este artigo apresentou o conceito de identidade grupal desde a perspectiva social e psicológica e suas possibilidades de aproveitamento na administração de equipes. Mostrou a sua importância como reveladora do estado de maturidade e do potencial de aprimoramento do grupo. Como aplicação prática, apresentou uma metodologia para trazer à tona a identidade de um grupo operativo de 55 pessoas, formado por várias células inter-relacionadas num setor de desenvolvimento de fornecedores de uma indústria montadora de veículos automotores. Sendo a identidade grupal uma variável abstrata e dinâmica, o método de aplicação aqui exposto pode ser bastante útil no gerenciamento de grupos na prática cotidiana, se as limitações às quais se está sujeito forem levadas em conta. O trabalho enfatiza especialmente as técnicas e habilidades interpessoais necessárias para conduzir o processo de diálogo e discussão condizente com a busca do consenso. O estudo de caso também demonstra a importância que tem o fato de a identidade grupal surgir como um descobrimento que resulta em transformações nos relacionamentos e no estilo de gerenciamento.

## **7. Conclusões**

A descoberta da identidade grupal pode favorecer um importante e eficaz processo de aprendizagem para elevar as competências e aproveitar melhor o potencial de realização do grupo. Esse processo traz à tona o cuidado dos aspectos humanos da gestão, que freqüentemente ficam postergados pelas demandas cotidianas das tarefas específicas. Ele abre espaço para a manifestação das diferenças, possibilitando a aprendizagem como um processo dialético em que a voz das minorias não seja sufocada pela pressão da maioria. Também auxilia no exercício da liderança e aprimora os relacionamentos, tornando-os mais verdadeiros. Como instrumento de liderança, permite alinhar as expectativas sobre o desempenho do grupo, num determinado momento, com o seu estado de maturidade, indicado pela identidade grupal. Isso oferece vários recursos à liderança: por um lado, previnem-na a não solicitar ao grupo missões que o sobrecarregue por estar além da sua competência atual (ou vice-versa, que não o desanimem ao subutilizar o seu potencial); por outro lado, estimula a pensar, planejar e desenvolver as ações de liderança condizentes com a realidade particular desse grupo, nesse momento— dirigidas a facilitar a evolução da equipe, e ainda proporcionar ao líder valiosas oportunidades de *feedback* do grupo sobre o seu próprio desempenho.

Desta forma, a preocupação com a construção, confirmação e atualização da identidade grupal pode induzir mudanças culturais e auxiliar na melhoria da qualidade de vida institucional.

## **8. Referências Bibliográficas**

Bion, W.R. *Experiências com grupos*. Imago, São Paulo, 1975.

Casciaro, T. (Harvard University) and Lobo M.S. (Duke University). *Affective Microfoundations of Instrumental Ties in Organizations*. Working Paper. April 24, 2005.

Druskat, V.U. and Wolff, S.B. Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Press, Boston, 2004.

Ellemers, N. and De Gilder D. Motivating Individuals and Groups at Work: a Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, n. 3, pp. 459-478.

French, R. “Negative capability”: managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 2001, vol. 14, n. 5, pp. 480-492.

Gabriel, Y. *Organizations in Depth*. Sage Publications, London, 1999.

- Hirschhorn, L. *Managing in the New Team Environment*. Authors Choice Press, New York, 2002.
- Hogg, M.A., Abrams, D., Otten, S. and Hinkle, S. The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups. *Small Group Research*. Sage Publications, June 2004, vol. 35, n.3, pp. 246-276.
- Kanter, R. M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. *A Estratégia em Ação*. Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- Kivimäki, M., Lämsä, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Linström, K., Harisalo, R., Sipilä, K., Puolimatka, L. Communication as a determinant of organizational innovation. *R&D Management* 30, 1, 2000. Blackwell, Oxford.
- Marx, R. *Trabalho em Grupos e Autonomia Como Instrumento da Competição*. Atlas, São Paulo, 1998.
- Milton, L.P. and Westphal, J.D. Identity Confirmation Networks and Cooperation in Work Groups. *Academy of Management Journal*, 2005, vol. 48, n. 2, pp. 191-212.
- Montes, F.J.L., Moreno, A. R., Fernandez, L.M.M. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, 2004, vol. 25, n. 2, ABI/INFORM Global.
- Monge, P.R., Cozzens, M. D. and Contractor, N. S. Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*, May 1992, vol. 3, n. 2.
- Motta e Vasconcelos, F.C.P. e Vasconcelos, I.F.G. *Teoria geral da Administração*. Thomson, São Paulo, 2002.
- Schein, E. H. *Process Consultation Revisited*. Addison-Wesley, New York, 1999.
- Senge, P. M. *A Quinta Disciplina*. Best Seller, São Paulo, 1990.
- Simpson, P., French, R. e Harvey, C. E. Leadership and negative capability. *Human Relations*, vol. 55, n. 10, pp. 1209-1226:028081 Sage. London
- Van de Ven, A. H. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, U.S.A., May 1986, vol 32, n. 5, p. 590.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Nelson-Hall, Chicago, 1986.
- Wheatley, M. J. *Leadership and the New Science*. Berrett-Koehler, San Francisco, 1994.
- Zaleznik, A. e Kets De Vries, M. F. R. *O Poder e a Mente Empresarial*. Pioneira, São Paulo, 1981.