



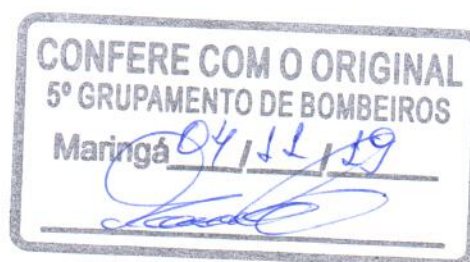
ENTENDENDO COMO A CONFIANÇA PROFISSIONAL NO LÍDER AFETA O COMPROMETIMENTO AFETIVO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE NO CORPO DE BOMBEIROS

Rafael de Souza Nalin (UEM)
Eric Euard A. Cappelletti Zayas (UNESPAR)
Juliano Domingues da Silva (UEM)
Marcio Pascoal Cassandre (UEM)

RESUMO

O objetivo deste estudo é examinar se a semelhança ou discrepância entre a confiança profissional no líder e a confiança pessoal na equipe pode estar relacionada ao comprometimento afetivo de membros de equipes de alta performance. Os dados da pesquisa foram obtidos por uma amostra de 55 membros de uma corporação de corpo de bombeiros inseridos em 5 subunidades, e foram analisados com regressão polinomial e análise de superfície de resposta. Os resultados da pesquisa mostram que o comprometimento afetivo de equipes de alta performance será maior quando os membros tiverem altos níveis de confiança profissional no líder e altos níveis de confiança pessoal na equipe. Ademais, os resultados também mostram que em situações de discrepância, para obter um alto comprometimento afetivo, é preferível uma alta confiança profissional no líder do que uma alta confiança pessoal na equipe. Este estudo demonstra que, em equipes de alta performance, o líder deve inspirar uma confiança profissional para que o subordinado se sinta capaz de cumprir seus objetivos sem margem para erros que, por sua vez, a equipe deve inspirar uma confiança pessoal, para que o subordinado sinta afeto e estima por seus colegas. Essa combinação levará a um maior comprometimento afetivo. Implicações para a teoria e para a gestão de equipes de alta performance são endereçadas.

Palavras-chave: Confiança profissional; Liderança; Confiança Pessoal; Equipes; Alta Performance.



Cap. QOBM Cezar Perdoncini
RG 4.683.843-2

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas recentes têm investigado corporações militares para compreender a dinâmica de equipes de alta performance e fornecer lições para a gestão das organizações (ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015; ZANINI et al., 2013; ZANINI; CONCEIÇÃO; MIGUELES, 2018). Corporações militares se caracterizam como bons exemplos de equipes de alta performance porque lidam com objetivos que envolvem risco de vida e, portanto, devem executar suas funções sem margem de erro. Corporações como o corpo de bombeiros também se caracterizam como equipes de alta performance, uma vez que o êxito de suas atividades dependem de profissionais com alta capacidade e habilidade técnica em resolver problemas para atender as demandas de vários contextos da sociedade. A literatura sugere que o comprometimento afetivo dos membros – um forte sentimento de pertencer à organização e a existência de laços emocionais (ZANINI et al., 2013) – deve ser um elemento fundamental para que equipes de alta performance tenham êxito no alcance de seus objetivos, uma vez que equipes de alta performance enfrentam eventos em cenários de risco extremo (HANNAH et al., 2009), e o comprometimento afetivo se configura como um recurso necessário para o envolvimento em atividades de alto risco (ZANINI et al., 2013).

O comprometimento afetivo pode ser gerado em equipes de alta performance por meio da confiança (COOK; WALL, 1980; ALLEN; MEYER, 1990; DE GILDER, 2003). A confiança refere-se a um estado psicológico compreendido por uma predisposição de uma pessoa em colocar-se vulnerável numa relação com outra pessoa baseado em expectativas positivas (MEYER; ALLEN, 1997; ZANINI et al., 2013). Como a confiança demanda a relação entre duas ou mais pessoas, no ambiente de trabalho, ela pode se desenvolver com base em fontes distintas (por exemplo, confiança no líder e confiança na equipe). Ademais, múltiplos aspectos podem gerar a confiança entre as pessoas, por exemplo, uma pessoa pode desenvolver uma confiança pessoal com colegas de trabalho e uma confiança profissional em seu líder ou supervisor (LEWIS; WEIGERT, 1985; ZANINI et al., 2013). A confiança profissional refere-se a atributos como habilidades, competências, experiências e qualificações, nos quais uma pessoa passa a acreditar que o julgamento profissional e o comprometimento da pessoa confiada serão a melhor alternativa para uma solução eficiente do problema enfrentado (GILLESPIE, 2003; ZANINI et al., 2013). A confiança pessoal refere-se a aspectos relacionais como apego, cuidado, preocupação e zelo (ANDRÉ, 2015; et al., 2013; GUILLÉN; LLEÓ; MARCO, 2011; GILLESPIE, 2003).

Embora a literatura tenha explorado como os tipos diferentes de confiança (i.e., fontes e aspectos diferentes da confiança) afetam o comprometimento afetivo, pouco se sabe como os tipos diferentes de confiança interagem para explicar o comprometimento afetivo. As pesquisas anteriores mostraram os efeitos da confiança de forma isolada (ZANINI et al., 2013; ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015; ZANINI; CONCEIÇÃO; MIGUELES, 2018), mas não consideraram como os tipos de confiança podem ser equilibrados para gerar comprometimento afetivo. Isso é preocupante, uma vez que o excesso de confiança em uma fonte (por exemplo, um excesso de confiança nos colegas da equipe) pode afetar a confiança no líder, e vice versa. Ademais, até o momento a literatura não foi capaz de mostrar diferentes aspectos da confiança (por exemplo, confiança pessoal e confiança profissional) podem ser combinados para gerar comprometimento afetivo.

Diante desses pontos, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre os diferentes tipos de confiança sobre o comprometimento afetivo de equipes de alta performance. Por meio do levantamento de dados com 55 membros de cinco subunidades de uma corporação de corpo de bombeiros, realizou-se testes de regressão linear polinomial com análise de superfície de resposta para examinar como as diferentes combinações de confiança geram comprometimento afetivo.

Os resultados dessa pesquisa mostram que um alto nível de comprometimento afetivo dos membros de equipes de alta performance é gerado por altos níveis de confiança pessoal nos colegas de trabalho e altos níveis de confiança profissional no líder. Esse trabalho mostra que em equipes de alta performance, um alto nível de comprometimento afetivo é gerado quando o líder desperta uma confiança profissional em seus subordinados por meio de habilidades, competências, experiências e qualificações, e os colegas da equipe despertam uma confiança pessoal por meio de apego, cuidado, preocupação e zelo.

Este trabalho está dividido em cinco partes além desta introdução. O referencial teórico traz aspectos sobre liderança de equipes de alta performance, confiança no líder e comprometimento. Em seguida, o método e a estratégia de análise são informados. Por fim, os resultados e as considerações finais integram as outras partes deste artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA EM EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

No cenário atual do mercado de trabalho, o desenvolvimento de equipes se torna uma importante ferramenta para o desempenho das atividades organizacionais, de forma que as características da liderança se correlacionam diretamente nos resultados pretendidos pela organização (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008; NASCIMENTO, 2017; NALIN; CASSANDRE, 2016; SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Dessa forma, a liderança está presente de forma indissociável com o trabalho em equipe, relacionando-se diretamente com a eficácia e com o desempenho.

Com base nas literaturas vigentes, podemos encontrar diversos conceitos sobre liderança (p.e., STONE; RUSSELL; PATTERSON, 2004; GRAHAM, 1991; BASS, 1990; CONGER; KANUNGO, 1998). Por ser relevante em inúmeros contextos, a liderança tem sido foco de diversas pesquisas nos estudos das ciências organizacionais, fazendo com que múltiplas abordagens e teorias surgissem tentando definir suas características principais (DUARTE; PAPA, 2011; NALIN; CASSANDRE, 2016). Buscando uma definição, liderança é reconhecida como a influência exercida por uma pessoa sobre outras, de forma a guiar estes indivíduos na execução de suas atividades, sendo reconhecido o líder como um facilitador no alcance dos objetivos pessoais e organizacionais, otimizando a performance organizacional (DUARTE; PAPA, 2011; NASCIMENTO, 2017; ZANINI; MIGUELES; COLMERAUER; MANSUR, 2013).

Em uma perspectiva geral, podemos identificar que, dentre as ramificações existentes nas abordagens sobre liderança, dois são os pontos centrais, sendo eles as tarefas e as pessoas (DUARTE; PAPA, 2011; DIAS; BORGES, 2015). Nas abordagens voltadas para as tarefas, a liderança transacional é a que mais se destaca. Nesse estilo de liderança, o líder age de forma enérgica com seus subordinados, gratificando ou punindo-os, conforme os resultados são obtidos no desenvolvimento das tarefas propostas, sendo o líder voltado para extrair as habilidades individuais de cada um dos membros do grupo, não se preocupando, de forma geral, com os aspectos pessoais se seus integrantes (NASCIMENTO, 2017; BERGAMINI, 1994; DIAS; BORGES, 2015). Nesse perfil de liderança, o líder planeja as tarefas e as formas de execução sem a participação do grupo, sendo exigido somente o cumprimento do que está sendo solicitado (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Porém, em uma perspectiva diversa, nos deparamos com o conceito de liderança transformacional, onde o líder tem um perfil mais consultivo, voltado para as pessoas, aberto para a geração de ideias e participação da equipe, sendo, normalmente, os resultados obtidos por meio de um somatório de habilidades individuais dos seus integrantes, permitindo que a

equipe trabalhe de forma coesa e obtenha desempenhos mais elevados (BERGAMINI, 2002; NASCIMENTO, 2017; DIAS; BORGES, 2015). Nesse aspecto, o líder, ao planejar as atividades, preocupa-se com os seus liderados, estabelecendo um vínculo de parceria, sendo possível obter, em contrapartida, melhores desempenhos, maior qualidade e comprometimento por parte dos seus subordinados (ZANINI et al., 2013).

O estilo de liderança mais adequado a ser adotado deve ser ponderado de acordo com as características das atividades a serem desenvolvidas. Para Nascimento (2017), diante de cenários imprevisíveis, a liderança transformacional tem se destacado como mais eficiente, pois, ao contar com a participação dos integrantes da equipe na tomada de decisões, é possível obter um melhor planejamento das alternativas para solucionar os problemas enfrentados (DIAS; BORGES, 2015). Zanini et al (2013) aponta que, lideranças mais participativas proporcionam em seus integrantes maiores índices de confiança no líder e entre os membros da equipe, potencializando e elevando a sua performance, estando mais predisposto a correr os riscos diante dos cenários inesperados.

Com o objetivo de elevar o desempenho das equipes para além dos resultados convencionais, alguns autores tem categorizado essas equipes como sendo de alta performance (SANTANA; SANTOS, 2011; CARMELLO, 2013). Equipes altamente eficazes ou que apresentam elevados desempenhos nas atividades operacionais, normalmente representam grupos de indivíduos que confiam um no outro, estando todos comprometidos com a causa, sendo leais e bons tomadores de decisões, garantindo assim que todos adicionem maior qualidade no trabalho (CARMELLO, 2013; ZANINI et al., 2013). De forma geral, equipes de alta performance destacam-se nas organizações por apresentarem como características essenciais: flexibilidade, alta produtividade, conhecimento organizacional, compartilhamento de poder, tomada de decisão compartilhada e esforços conjuntos (ZANINI et al., 2013; NASCIMENTO, 2017)

Segundo Santana e Santos (2011) as equipes de alta performance são formadas por integrantes com habilidades e perfis específicos que trabalhem juntos para atingir determinados objetivos (CARMELLO, 2013). Nessas equipes, a tomada de decisão, comunicação e a resolução de problemas são feitos em conjunto, havendo profundo conhecimento das habilidades e fraquezas de todos os membros que a integram, além de confiança e incentivo por parte da equipe para o cumprimento de metas e objetivos (DREHER et al., 2008; SANTANA; SANTOS, 2011)

Nesse sentido, equipes de alta performance apresentam uma coesão entre seus membros de forma eficiente, sendo que seus integrantes tomam decisões baseadas no conhecimento das capacidades e habilidade de todos os membros, a fim de obter o melhor resultado possível dentro de um alto padrão de desempenho, mesmo em condições ambientais desfavoráveis ou com escassez de recursos, superando as dificuldades enfrentadas. (SANTANA; SANTOS, 2011).

Dessa forma, com base nas características supracitadas, podemos presumir que uma guarnição do corpo de bombeiros é uma equipe de alta performance, pois seus membros frequentemente trabalham em condições adversas e imprevisíveis, envolvendo risco direto a vida de seus integrantes e das pessoas a serem socorridas, atuando seus membros de forma conjunta e coesa, somando os conhecimentos e experiência na elaboração da melhor alternativa para solucionar as ocorrências solicitadas, mesmo sob a pressão de diversas variáveis, superando as barreiras para chegar a um resultado satisfatório.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO

Na literatura, diversas observações e definições são apresentadas para tentar conceituar o comprometimento organizacional (NOGUEIRA; COSTA; CLARO, 2015). De forma geral, adotando a definição de Porter, Steers, Mowday e Boulian, (1974), o comprometimento organizacional surge com a interação entre o indivíduo e a organização em que ele trabalha. A identificação positiva do trabalhador com a empresa resulta em um elevado comprometimento organizacional, estando este indivíduo mais propenso a permanecer e a se dedicar em prol dela. (PORTER et al., 1974; ARAÚJO, 2010; MEYER; ALLEN, 1997).

Para Wagner e Holleuberh (2003) a análise do comportamento organizacional pode ajudar na compreensão de como os trabalhadores se comportam dentro da organização. De acordo com Araújo (2010), o comportamento organizacional avalia o desempenho e as influências do comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

O comprometimento organizacional é conceituado por Brandão e Bastos (1993) como um vínculo psicológico estabelecido entre o trabalhador e a organização, sendo reforçado quando há a identificação e reconhecimento dos objetivos da organização.

Mowday, Porter e Steers (1979) definem comprometimento organizacional como:

Uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

De acordo com Meyer e Allen (1997), o vínculo psicológico estabelecido entre o trabalhador e empregador/organização pode ser entendido como comprometimento organizacional. Nessa interação há uma identificação de valores e objetivos do indivíduo com os da instituição, o que irá influenciar diretamente no nível de comprometimento do trabalhador e, conseqüentemente, na qualidade e efetividade das tarefas executadas.

Meyer e Allen (1997) analisam o comportamento organizacional dividindo-o em três componentes: instrumental, normativo e afetivo. O comprometimento instrumental, está associado ao indivíduo que permanece na organização mesmo sem se identificar com ela, visando suprir alguma necessidade própria, sem criar vínculo duradouro ou se dedicando integralmente ao bem da instituição. Essa percepção de comprometimento vai de encontro com os apontamentos feitos por Araújo (2010), ao qual argumenta que o empregado permanece na organização visando seus próprios interesses, não considerando aspectos afetivos ou normativos com a instituição. A falta de oportunidades atrativas fora da instituição e o tempo investido na carreira dentro da organização, podem ser fatores que dificultam a evasão do empregado (ZANINI et al., 2013).

O comprometimento normativo, define-se pelo sentimento de dívida com a organização, em que o empregado se vê na obrigação de permanecer na empresa por uma questão de lealdade, não estando completamente alinhado a seus valores e objetivos (MEYER; ALLEN, 1997; ZANINI et al., 2013). Para Araújo (2010) o comportamento normativo está baseado em pressões que foram internalizadas pelo trabalhador, que acaba seguindo estritamente os objetivos e interesses da organização, manifestando padrões comportamentais de sacrifício, persistência e a preocupação pessoal

Por fim, Meyer e Allen (1997) apresenta o comprometimento afetivo como relacionado com a identificação do empregado com os valores e missão da organização, indo além da simples lealdade passiva, o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Sobre essa percepção de comprometimento, Zanini et al. (2013) relaciona os laços

emocionais desenvolvidos, além do sentimento de orgulho por pertencer a instituição, havendo identificação do indivíduo com a organização, expressando o desejo de permanecer nela (NOGUEIRA; COSTA; CLARO, 2015).

Estudos realizados por Meyer e Allen (1991) demonstram que essas formas de comprometimento ocorrem em conjunto, criando diferentes maneiras de interação e vínculos com a organização. Porém, diversos autores apontam o comprometimento afetivo como a mais relacionada ao desempenho organizacional (NOGUEIRA; COSTA; CLARO, 2015).

Vários fatores podem influenciar positivamente o comprometimento afetivo como as condições do ambiente de trabalho, remuneração, tipo de atividades a serem executadas, o suporte e treinamento adequado por parte da organização, reconhecimento de bons serviços prestados e valorização do empregado, podendo gerar maior envolvimento afetivo e, dessa forma, melhorando os resultados obtidos no rendimento individual e em equipe, mesmo que as atividades sejam desafiadoras ou envolvam algum tipo de risco, o trabalhador não medirá esforços para executá-las cumprindo com os objetivos da organização (BASTOS, 2000; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; ZANINI et al., 2013).

Para os pesquisadores Mathieu e Zajac (1990) e Araújo (2010), o comprometimento afetivo se caracteriza como uma forte aceitação e crença nos objetivos e valores da organização, na qual o empregado tende a se esforçar de forma considerável em prol da organização, além de manifestar um forte sentimento de pertencimento e vontade de permanecer como membro (ZANINI et al., 2013).

Quando há o comprometimento afetivo, o empregado tende a ser mais proativo, já que voluntariamente dedica-se à organização, criando um forte vínculo baseado em sentimentos, identificação e assimilação dos valores organizacionais. (Bandeira, Marques, Veiga, 2000). Pesquisas apontam que comprometimento afetivo está associado a melhores desempenhos e a fortificação da confiança entre seus funcionários, permitindo que se formem equipes de trabalho coesas, pois, ao identificar no colega e em seu líder uma referência a ser seguida no desempenho do trabalho, desenvolvem um sentimento afetivo com a organização, estando mais propensos a aderindo seus valores e objetivos. (TAMAYO, 2005; GILLESPIE, 2003; ZANINI et al., 2013).

2.3 CONFIANÇA PESSOAL E PROFISSIONAL

A temática confiança despertou interesse no âmbito organizacional nos últimos anos por estar associada a melhor desempenho e eficácia organizacional, mas ainda é pouco explorada sua relação quanto aos seus efeitos entre indivíduos integrantes de equipes de trabalho (GILLESPIE, 2003; ZANINI et al., 2013; ANDRÉ, 2015). Para Teixeira e Popadiuk (2013), confiança é definida como uma relação informal existente entre as pessoas, sendo marcada como a predisposição de um indivíduo para se colocar em uma posição mais vulnerável frente a outra pessoa, comumente presente em cenários de risco e incertezas (GILLESPIE, 2003; ZANINI; MIGUELES, 2012; TEIXEIRA; POPADIUK, 2003).

Segundo Nascimento (2017), situações de risco e interdependência pessoal são variáveis indissociáveis no estudo da confiança, pois em cenários de incerteza, a confiança no líder, nos colegas (páreos) e na equipe estão diretamente associadas ao alto desempenho e no sucesso para o alcance dos objetivos almejados (ZANINI et al., 2013; TEIXEIRA; POPADIUK, 2003; ZANINI, 2016), corroborando com GILLESPIE (2003) ao identificar que o cenário de risco proporciona ambiente favorável para o desenvolvimento de confiança.

Quando focamos em equipes de trabalho com interação constante, sem um resultado claro e conhecido, a confiança surge como mecanismo social para a redução dos riscos existentes (ZANINI, 2016). Nesse sentido, é possível distinguir duas dimensões predominantes de confiança, a profissional e a pessoal, que oscilam de indivíduo para indivíduo a depender das circunstâncias em que eles se encontram (HANNAH et al., 2009; ZANINI et al., 2013).

Abordando a confiança profissional, essa perspectiva é apontada por Zanini et al. (2013) como relacionada a atributos como habilidades, competências, experiências e qualificações, onde os indivíduos acreditam que o julgamento profissional e o comprometimento da pessoa confiada serão a melhor alternativa para uma solução eficiente do problema enfrentado (GILLESPIE, 2003). Porém, de forma oposta, a confiança pessoal é desenvolvida por meio de aspectos relacionais, onde a confiança é um critério relevante, pois a pessoa acredita que as informações compartilhadas não serão reveladas, predominando características de apego, cuidado, preocupação e zelo (ANDRÉ, 2015; ZANINI et al., 2013; GUILLÉN, LLEÓ; MARCO, 2011; GILLESPIE, 2003).

Gillespie (2003) reconhece que determinado indivíduo pode estar predisposto a confiar em uma pessoa sentimentalmente, mas não profissionalmente, confidenciando a ela aspectos mais íntimos e pessoais, entretanto, indisposto a confiar nessa mesma pessoa aspectos relacionados a dificuldades no desempenho do trabalho e vice-versa (ARAUJO; CANÇADO, 2011).

Araujo e Cançado (2011) delimita equipes como uma inter-relação entre os seus membros em busca de um resultado superior, estando presente em equipes de alto desempenho a confiança entre os seus pares e a liderança (ZANINI et al., 2013; GILLESPIE, 2003). Entretanto, Zanini et al. (2013) reconhece que, entre os membros da equipe, a confiança profissional no líder se destaca quando comparado a confiança profissional entre os seus membros, pois as experiências e habilidades são critérios relevante para o melhor desempenho (GILLESPIE, 2003), sendo menos confiável aquele integrante com menor experiência em campo (ZANINI et al., 2013; GILLESPIE, 2003).

Porém, quando analisamos as relações de confiança em um contexto de exposição ao risco extremo, assim como nas atividades desempenhadas pelo Corpo de Bombeiros, podemos observar, segundo Zanini et al. (2013) que, quando há presença de ameaças e risco de vida, os integrantes da equipe compreendem a importância de confiar em seus colegas e se dispõem a agir como uma equipe coesa, sendo a confiança da equipe elemento primordial para superar os riscos em que estão submetidos (HANNAH et al., 2009; ZANINI et al., 2013) na ausência de confiança, os relacionamentos ocorrem de forma cautelosa, comprometendo o resultado da operação (ARAUJO; CANÇADO, 2011).

Hannah et al. (2009) define evento extremo como a possibilidade ou a ocorrência de um fenômeno que exceda a capacidade de prevenção ou de suporte, acarretando em consequências físicas, mentais ou materiais. Nesse contexto, a atuação de equipes em cenários de risco extremo adapta os indivíduos na busca por uma referência (HANNAH et al., 2009) prevalecendo quesitos profissionais na escolha desse referente, como competência e qualificação, buscando, por meio desse indivíduo, decisões com elevado grau de efetividade e precisão (ZANINI et al., 2013).

Algumas atitudes do líder podem proporcionar maior confiança pessoal em seus liderados, pois a forma com que o liderado enxerga o seu líder tem impacto direto em sua confiança pessoal. Quando o líder demonstra maior preocupação com o bem-estar de seus subordinados, permitindo que os mesmos participem das decisões e transmita de forma transparente as informações relevantes, os indivíduos sentem-se mais à vontade para partilhar informações pessoais, sendo o líder reconhecido como uma referência, alcançando o respeito e a confiança pessoal de seus liderados.

Dessa forma, a confiança profissional é apontada como oposta da confiança pessoal (ZANINI et al., 2013), pois há distinção entre o predomínio de cada, sendo esta mais presente nas situações envolvendo sentimentos e emoções, e aquela mais voltada ao desempenho das atividades laborais. Nesse sentido, é possível perceber que cada pessoa tende a ponderar qual tipo de confiança será depositada em cada um dos membros da equipe, sendo possível distinguir

qual é mais adequado para cada situação (GILLESPIE, 2003; ZANINI et al., 2013, ARAUJO; CANÇADO, 2011)

3 MÉTODO

O estudo foi realizado com as praças (soldados à subtenentes) pertencentes as cinco subunidades do 5º Grupamento do Corpo de Bombeiros do Paraná (5ºGB), localizado na região de Maringá. Inicialmente, foi solicitada autorização para o comando do 5º Grupamento de Bombeiros, enviando o projeto de pesquisa para dar ciência quanto aos objetivos do presente estudo, solicitando permissão para a participação dos integrantes. Os questionários foram aplicados entre outubro e novembro de 2018, sendo entregue individualmente aos participantes, informando sobre as formas de preenchimento e que, após concluírem, depositassem o mesmo em uma urna confeccionada pelos autores, não havendo nenhuma forma de identificação do participante. O procedimento supracitado foi realizado em cada uma das 5 subunidades e todas as urnas foram recolhidas até o dia 15 de novembro de 2018, com um total de 55 questionários preenchidos. Dos 55 membros do corpo de bombeiros que participaram do estudo, este número corresponde a uma taxa aproximada de 28% do total das praças pertencentes a região. Entre os entrevistados em nossa pesquisa, 100% (N = 55) eram homens. Em relação à idade, 47% dos entrevistados estavam na faixa etária de 31 a 40 anos e o tempo de permanência na equipe com maior predominância foi a categoria de 5 a 10 anos na corporação (44%). Quanto à escolaridade, 33% dos respondentes estavam na categoria de ensino médio. Os membros da corporação responderam às perguntas da pesquisa sobre seu nível de comprometimento afetivo e confiança nos colegas de equipe e confiança no líder, além de outras informações demográficas. **Medidas.** As escalas utilizadas na pesquisa para mensurar confiança e comprometimento afetivo foram as mesmas utilizadas por Zanini et al. (2013) e gentilmente cedidas por estes autores. Para mensurar a confiança na equipe e no líder, foi utilizada uma parte da *Behavioral Trust Inventory* (BTI) de Gillespie (2003), validado para a realidade brasileira por Zanini (2007). Esse questionário é avaliado em escala Likert de 7 pontos, variando de 1 a 5 (1: nem um pouco disposto, 5: extremamente disposto). No referido questionário, um grupo de 5 perguntas têm objetivo de medir aspectos diferentes da confiança, sendo que os itens de número 1 a 5 medem a confiança profissional, enquanto que os itens de 6 a 10 medem a confiança pessoal. A escala de comprometimento afetivo, criada por Meyer e Allen (1991) e validada para o contexto brasileiro por Zanini et al. (2013), é composta por 6 itens medidos em escala Likert de 5 pontos, variando de 1 a 10 (1: discordo completamente; a 10: concordo completamente). O comprometimento afetivo refere-se a sentimentos de pertencer à organização e à existência de laços emocionais (ZANINI et al., 2013).

Estratégia de análise. Foi utilizada a regressão polinomial para examinar os efeitos combinados da confiança. De acordo com Edwards e Parry (1993), a regressão polinomial permite a modelagem conjunta de dois componentes contrastantes na mesma equação de regressão (evitando, assim, a necessidade de calcular os escores de diferença). Os coeficientes derivados da equação de regressão polinomial podem ser usados como entrada para descrever como os dois componentes (confiança pessoal nos colegas e confiança profissional no líder) estão relacionados conjuntamente com variáveis de resultado baseadas em técnicas de superfície de resposta. Baseado no trabalho de Shanock et al. (2010), foi centralizada a escala nos preditores (confiança pessoal e confiança profissional) e foram criadas três novas variáveis: confiança pessoal na equipe ao quadrado, o produto da multiplicação de confiança pessoal na equipe e confiança profissional no líder, e confiança profissional no líder ao quadrado. Os cinco termos quadráticos foram inseridos na equação para prever a variável dependente (comprometimento afetivo).

4 RESULTADOS

As estatísticas descritivas e de medidas de validade das escalas estão relatadas na Tabela 1. Todas as medidas apresentaram confiabilidade interna conforme parâmetros de Hair et al. (2009). Os coeficientes de correlação de Pearson mostram que não há uma correlação significativa entre confiança pessoal na equipe e confiança profissional no líder ($r = 0,17$, *n.s.*). Isso mostra que os dois tipos de confiança são independentes e os funcionários podem ter tanto um tipo quanto o outro. A Tabela 1 mostra também que tanto a confiança pessoal na equipe ($r = 0,31$, $p < 0,01$) quanto a confiança profissional no líder apresentam correlação positiva e significativa ($r = 0,57$, $p < 0,01$) com o comprometimento afetivo. Esses dados são consistentes com a pesquisa de Zanini et al. (2013).

Tabela 1 - Estatísticas descritivas, alfa e correlação

	Média	Desvio- Padrão	1	2	3
1. Confiança pessoal na equipe	5,49	2,76	<i>0,89</i>		
2. Confiança profissional no líder	6,42	2,67	0,17	<i>0,92</i>	
3. Comprometimento Afetivo	3,20	1,30	0,31**	0,57**	<i>0,87</i>

Nota: Os números em itálico na diagonal referem-se ao alfa de cronbach. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Na Tabela 2 é apresentado os resultados da regressão polinomial. Para avaliar se altos níveis de confiança pessoal na equipe e altos níveis de confiança profissional no líder simultaneamente afetam o comprometimento afetivo, foi calculada a inclinação ao longo da linha de congruência (a linha de ajuste). A inclinação ao longo desta linha é calculada com a equação: $a_1 = b_1 + b_2$, em que b_1 é o coeficiente beta para confiança profissional no líder e b_2 é o coeficiente beta para a confiança pessoal na equipe (estes coeficientes foram obtidos a partir das análises de regressão no software SPSS). Para avaliar se diferenças entre os níveis de confiança profissional no líder e confiança pessoal na equipe afetam o comprometimento afetivo, foi calculada a inclinação ao longo da linha de incongruência. A inclinação ao longo desta linha é calculada com a equação: $a_3 = b_1 - b_2$. De acordo com Edwards (2002), também foram calculados os efeitos curvilineares, isto é, quando se analisa se um aumento exponencial de uma variável preditora tem efeito em forma de U (ou U invertido) sobre a variável de resultado. A equação para mensurar a curvatura da linha de congruência é calculada com a equação: $a_2 = b_3 + b_4 + b_5$, em que b_3 é o coeficiente beta para confiança profissional no líder ao quadrado, b_4 é o produto da multiplicação entre confiança profissional no líder e confiança pessoal na equipe e b_5 é o coeficiente beta para a confiança pessoal na equipe ao quadrado. Da mesma forma, para mensurar a curvatura da linha de incongruência, a equação utilizada é $a_2 = b_3 + b_4 - b_5$.

A Tabela 2 mostra os testes de regressão. Primeiro, foram avaliados os efeitos das variáveis de controle sobre o comprometimento afetivo. Os dados mostram que nenhuma variável de controle tem um efeito direto sobre o comprometimento afetivo. Ou seja, entre os membros da corporação entrevistados, o comprometimento afetivo não tem variação em relação à idade, escolaridade, graduação na hierarquia da corporação, tempo na corporação e a qual unidade da corporação pertence.

Tabela 2 - Regressão polinomial sobre comprometimento afetivo

	Comprometimento afetivo	
	Beta	t-valor
Constante	-0,221	-1,173
Variáveis de controle		
Unidade da corporação	0,100	0,871
Tempo na corporação	0,056	0,273
Escolaridade	0,039	0,336
Graduação na hierarquia da corporação	0,232	1,391
Faixa etária	0,118	0,674
Efeitos principais		
Confiança profissional no líder ^(b1)	0,614**	4,561
Confiança pessoal na equipe ^(b2)	0,232*	2,042
Confiança profissional no líder ² ^(b3)	0,246*	2,017
Confiança profissional no líder x Confiança pessoal na equipe ^(b4)	-0,059	-0,561
Confiança pessoal na equipe ² ^(b5)	-0,010	-0,087
R^2		0,43
Análise de superfície de resposta		
a ₁ : Inclinação da linha de congruência (b1 + b2)	0,84**	
a ₂ : Curvatura da linha de congruência (b3 + b4 + b5)	0,17	
a ₃ : Inclinação da linha de incongruência (b1 - b2)	0,38*	
a ₄ : Curvatura da linha de incongruência (b3 - b4 + b5)	0,29	

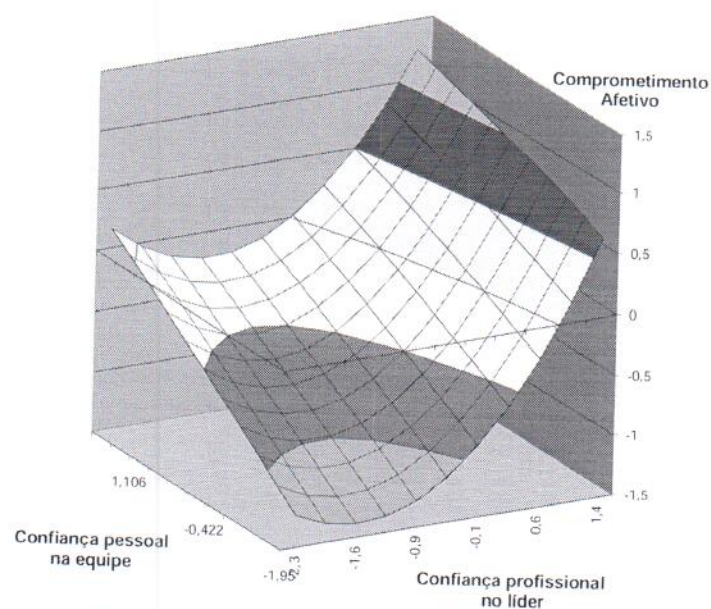
Nota. N = 55. Valor para análise de superfície de resposta: a₁: inclinação da linha de congruência (se o valor for positivo, a variável de resultado aumenta à medida que as variáveis de previsão aumentam; se o valor for negativo, a variável de resultado diminui à medida que as variáveis de previsão aumentam); a₂: curvatura da linha de congruência (valor significativo representa uma relação não-linear tal que um coeficiente de a₂ positivo sugere uma superfície convexa e um a₂ negativo sugere uma superfície côncava ao longo da linha de congruência); a₃: inclinação da linha de incongruência (um valor positivo significativo indica que a variável de resultado é maior quando X > Y do que vice-versa; um valor negativo significativo indica que a variável de resultado é maior quando Y > X do que vice-versa); e a₄: curvatura da linha de incongruência (valor significativo representa uma relação não linear tal que um coeficiente positivo de a₄ sugere uma superfície convexa [a variável de resultado aumenta mais acentuadamente conforme aumenta o grau de discrepância entre X e Y] e um a₄ negativo sugere uma superfície côncava [a variável de resultado diminui mais acentuadamente conforme o grau de discrepância entre X e Y aumenta]); ** p < 0,01; * p < 0,05.

Quanto aos efeitos diretos, a Tabela 2 evidencia que o comprometimento afetivo é influenciado pela confiança profissional no líder (b₁ = 0,61; p < 0,01), pela confiança pessoal na equipe (b₂ = 0,23; p < 0,05) e pela confiança profissional no líder ao quadrado (b₃ = 0,24; p < 0,05). Os efeitos de b₁ e b₂ são consistentes com a literatura (ZANINI et al., 2013). O efeito de b₃ não era esperado. Esse achado revela que a confiança profissional no líder, inicialmente decresce o comprometimento afetivo, mas a partir de certo ponto, passa a ser benéfico para o comprometimento afetivo.

Quanto à análise da superfície de resposta, para investigar o efeito combinado dos dois tipos de confiança examinado nesse estudo, a análise focou na inclinação e curvatura da superfície de resposta ao longo da linha de congruência (X = Y) e na inclinação e curvatura da superfície de resposta ao longo da linha de incongruência (X = -Y), com atenção específica à direção da discrepância (a₃). Há uma inclinação positiva e significativa ao longo da linha de congruência na superfície de resposta (a₁: 0,84; p < 0,01), indicando que quando a confiança pessoal na equipe é alta e a confiança profissional no líder é alta, maior será o comprometimento

afetivo dos membros da corporação. A direção positiva e significativa da discrepância ($a_3: 0,38$; $p < 0,01$) também mostra que o comprometimento afetivo é maior quando a confiança profissional no líder (X) é alta e a confiança pessoal na equipe (Y) é baixa. Esse achado de a_3 mostra que em situações de discrepância, é preferível que os membros da corporação tenham uma maior confiança profissional no líder do que uma confiança pessoal na equipe. A reflexão a respeito desse resultado indica que em equipes de alta performance, o papel do líder em despertar uma confiança profissional em seus subordinados é fundamental para que a equipe tenha um comprometimento afetivo.

Figura 1 – Superfície de resposta do comprometimento afetivo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 1 da superfície de resposta ilustra os valores de predição da variável de resultado (comprometimento afetivo) para cada combinação de duas variáveis de predição (confiança profissional no líder [X] e confiança pessoal na equipe [Y]) baseado nos dados correspondentes da equação de regressão polinomial e os coeficientes betas não padronizados demonstrados na Tabela 2. Diferentes cores de superfícies são utilizadas como auxílio visual para mostrar quebras naturais nos níveis da variável de resultado (por exemplo, na Figura 1, o sombreamento do gráfico muda a medida que muda os valores do eixo Z para facilitar a interpretação visual).

A Figura 1 ilustra de maneira gráfica o que foi evidenciado na Tabela 2. Pode-se observar que a parte da superfície mais elevada do eixo Z (comprometimento afetivo) ocorre quando a confiança profissional no líder e a confiança pessoal na equipe são altas. No entanto, quando se analisa a discrepância, nota-se que o comprometimento afetivo é maior quando a confiança profissional no líder é alta e a confiança pessoal na equipe é baixa. De modo contrário, quando a confiança pessoal na equipe é alta e a confiança profissional no líder é alta, o comprometimento afetivo é menor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou examinar a relação entre os diferentes tipos de confiança sobre o comprometimento afetivo de equipes de alta performance. Em geral, a literatura associa a confiança do líder como um elemento fundamental para que equipes de alta performance tenham êxito (DE VRIES, 2005; WING, 2005; DE VRIES, 1999). No entanto, considerando os diversos aspectos geradores da confiança (pessoal vs. profissional), a literatura não foi capaz de mostrar qual o tipo de confiança o líder deve inspirar no subordinado.

Os resultados encontrados nesse estudo mostram que uma confiança maior no líder por sua capacidade técnica é fundamental para gerar comprometimento afetivo nos membros de equipes de alta performance, como é o caso de corporações de corpo de bombeiros. Essa pesquisa mostra que para um bombeiro estar comprometido de forma afetiva com os desafios de seu trabalho e elimine o medo e insegurança que pode afetar suas habilidades de tomada de decisão, especialmente em situações de alto estresse, é necessário um suporte direto do líder conhecedor das várias técnicas que o bombeiro precisa obter para executar o seu trabalho.

Os achados dessa pesquisa sugere um novo insight para a literatura. No âmbito das teorias de liderança, há uma grande ênfase de pesquisas sobre liderança transformacional, liderança servente e liderança carismática que enfatizam os elementos afetivos que o líder deve ter para inspirar e motivar seus subordinados com o intuito de gerar comprometimento (STONE; RUSSELL; PATTERSON, 2004; GRAHAM, 1991; BASS, 1990; CONGER; KANUNGO, 1998). A presente pesquisa mostra que para equipes de alta performance, o elemento afetivo deve ser derivado da confiança com os colegas da equipe e não do líder. Ao contrário do consenso sobre o papel do líder, esse estudo mostra que o líder deve inspirar uma confiança profissional para que o subordinado se sinta capaz de cumprir seus objetivos sem margem para erros. Futuras pesquisas sobre liderança devem considerar o acréscimo desta dimensão técnica/profissional do líder como um preditor de atitudes e comportamentos dos liderados.

Algumas implicações gerenciais também podem ser sugeridas a partir dos achados dessa pesquisa. Primeiro, gestores de equipes de alta performance devem monitorar o nível de confiança de seus membros em relação aos colegas e ao líder/supervisor. Dinâmicas de grupo ou jogos que envolvem desafios coletivos e necessitem da confiança para lograr êxito podem ser desenvolvidos para que um gestor seja capaz de monitorar a confiança dos membros de sua equipe. Segundo, os gestores devem propiciar condições para gerar confiança entre os membros. No entanto, os resultados dessa pesquisa mostra que não deve ser estimulado qualquer tipo de confiança indiscriminadamente. Para obter os benefícios da confiança, como o comprometimento afetivo, os gestores devem estimular a confiança pessoal entre colegas e a confiança profissional com o líder. Para estimular a confiança pessoal, devem ser desenvolvidas atividades que permitam interações sociais que gerem afeto e resolver rapidamente conflitos interpessoais que minam a confiança pessoal entre os colegas. Para estimular a confiança profissional no líder, os gestores podem seguir dois caminhos: (1) promover líderes/supervisores com reconhecida competência profissional; e (2) promover ações em que os líderes/supervisores possam exibir suas habilidades e competências profissionais, para que os subordinados as reconheçam.

Essa pesquisa não é livre de limitações. Buscou-se mostrar como uma combinação de dois tipos de confiança (pessoal e profissional) que emanam de duas fontes diferentes (equipe e líder) pode afetar o comprometimento afetivo. O recorte da pesquisa permite compreender com mais profundidade um contexto específico: equipes de alta performance de corporações de corpo de bombeiros. No entanto, metodologicamente, inúmeras combinações poderiam ser examinadas. Por exemplo, uma pesquisa futura poderia investigar como o alinhamento

(congruência ou discrepância) entre a confiança pessoal e a confiança profissional na equipe, no líder ou no colega afetam as inúmeras dimensões do comprometimento organizacional. O tamanho da amostra também poderia oferecer outros insights. Embora a confiança seja uma variável do nível individual, é possível que amostras maiores, que envolvam um maior número de instituições, permitam encontrar maior variância nos níveis de confiança. Outro aspecto fundamental que pode ser examinado no futuro é o papel do suporte organizacional para gerar a confiança entre os membros. É possível argumentar que em organizações com maior suporte, o papel do líder não seja tão relevante, mas em organizações mais precárias e com maior risco, o líder seja ainda mais fundamental.

5 REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.** Journal of occupational psychology, 63(1), 1-18. 1990.
- ANDRÉ, M. **The effects of cognitive and affective trust on follower behavior and effectiveness.** Bachelor Thesis Conference. University of Twente. Enschede, The Netherlands. 2015.
- ARAÚJO, J. B. C., CANÇADO, V. L. **Relações entre confiança e desempenho de equipes.** Anais do XXXV ENANPAD, v. 1, pp. 1-16. 2011.
- ARAÚJO, S. M. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN.** Dissertação de Mestrado. Universidade Potiguar, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. 2010.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG.** Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2. 2000.
- BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.** Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1986.
- BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.** Organizational dynamics, 18(3), 19-31. 1990.
- BASTOS, A. V. **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil.** Revista de Ciências Humanas. Ed. UFSC. Série Especial Temática. 2000.
- BERGAMINI, C. W. **A importância da credibilidade na liderança eficaz.** Revista de Economia e Administração, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: A administração dos sentidos. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo v. 34, n. 3, p.102-114, Mai/ jun. 1994.

- BRANDÃO, M. G. A., BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária.** Revista de Administração, V. 28, pp. 50-61. 1993.
- CARMELLO, E. 2013. **Gestão da singularidade.** Alta performance para equipes e líderes diferenciados. São Paulo: Editora Gente, 2013.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. **Charismatic leadership in organizations.** Sage Publications. 1998.
- COOK, J., & WALL, T. **New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment.** Journal of occupational psychology, 53(1), 39-52. 1980.
- DE GILDER, D. **Commitment, trust and work behaviour: the case of contingent workers.** Personnel Review, 32(5), 588-604. 2003.
- DE VRIES, M. F. K. **High-performance teams: Lessons from the pygmies.** Organizational Dynamics, 27(3), 66-77. 1999.
- DE VRIES, M. F. K. **Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams.** Academy of Management Perspectives, 19(1), 61-76. 2005.
- DIAS, M. A. M. J; BORGES, R. S. G. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público** REAd – Revista Eletrônica de Administração. Ed. 80 - N° 1. p. 200-221. 2015.
- DREHER, M. T. VIEIRA, S. S.; ULLRICH, D. R.; FLORIANI, C. **Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau – SC.** Paper presented at the SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2008
- DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. **A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 364-377set./dez. 2011.
- EDWARDS, J. R., PARRY, M. E. **On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research.** Academy of Management Journal, 36(6), 1577-1613. 1993.
- GILLESPIE, N. **Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory.** Proceedings of the Academy of Management, Seattle, Washington, USA. 2003.
- GRAHAM, J. W. **Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral.** The Leadership Quarterly, 2(2), 105-119. 1991.
- GUILLÉN, M., LLEÓ, A., MARCO, G. **Towards a more humanistic understanding of organizational trust.** Journal of Management Development V. 30, N°.6, pp. 605-614. 2011.
- HANNAH, S. T., UHL-BIEN, M., AVOLIO, B., CAVARRETTA, F. L. **A framework for examining leadership in extreme contexts.** The Leadership Quarterly, v. 20, n. 6, pp. 897-919. 2009.

- MATHIEU, J.; ZAJAC, D. **A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.** Psychological Bulletin, v. 108, n. 2, pp. 171-194. 1990.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review, 1(1), 61-89. 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. **Employee-organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press. 1982.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **The measurement of organizational commitment.** Journal of Vocational Behavior, vol. 14, pp. 224-247. 1979.
- NALIN, R. S.; CASSANDRE, M. P. **A liderança em tempos de crise: a confiança entre líder e liderados.** Psicologia.pt - O Portal dos Psicólogos. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?a-lideranca-em-tempos-de-crise-a-confianca-entre-lideres-e-liderados&codigo=A1051&area=d8. Acesso em: 20 de nov. 2018.
- NASCIMENTO, R. F. **Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal. 2017.
- NOGUEIRA, M. L. O., COSTA, L. V., CLARO, J. A. C. **Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo.** RACE, Vol. 14, n. 2, pp. 707-736. 2015.
- NOVO, D.V.; CHERNICHARO, E. A. M.; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de equipes.** Rio de Janeiro: Editora FGV. 2008
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Journal of Applied Psychology, Vol 59, pp. 603-609. 1974.
- SHANOCK, L. R., BARAN, B. E., GENTRY, W. A., PATTISON, S. C., HEGGESTAD, E. D. **Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores.** Journal of Business and Psychology, 25(4), 543-554. 2010.
- SANTANA, A. T.; SANTOS, V. A. C. **O empowerment e a alta performance organizacional.** Revista de Administração e Ciências contábeis. 2011
- STONE, A. G, RUSSELL, R. F., & PATTERSON, K. **Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus.** Leadership & Organization Development Journal, 25(4), 349-361. 2004.
- SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. **Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações.** Rev. Brasileira de Gestão de Negócios. v.21 n.2 abr-jun. p.291-311. 2019.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais e comprometimento afetivo.** Revista de Administração Mackenzie. Vol. 6, p. 192-213. 2005.

TEIXEIRA, M. L., POPADIUK, S. **Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes?** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 2. Pp. 73-92. 2003.

WAGNER I, J. A.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem competitiva.** (Moreira, C. K, trad.) São Paulo: Saraiva. (Obra original publicada em 1952). 2003.

WING, L. S. **Leadership in high-performance teams:** a model for superior team performance. Team Performance Management: An International Journal, 11(1/2), 4-11. 2005.

ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa.** Rio de Janeiro: 2ª ed. Editora Fundação Getúlio Vargas. 2016.

ZANINI, M. T. F., DOS SANTOS, M. C. C., LIMA, D. D. F. P. **A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro.** Revista de Administração, 50(1), 105-120. 2015.

ZANINI, M. T., CONCEIÇÃO, M. N. D., MIGUELES, C. P. **Uma análise dos antecedentes da confiança no líder numa unidade policial de operações especiais.** Revista de Administração Pública, 52(3), 451-468. 2018.

ZANINI, M. T., MIGUELES, C. P., COLMERAUER, M., MANSUR, J. **Os Elementos de Coordenação Informal em uma Unidade Policial de Operações Especiais.** Revista de Administração Contemporânea, vol. 17, n. 1, pp. 106-125. 2013.