Equipes de Alta Performance*

LUIZ MAURÍCIO DE ANDRADE DA SILVA, PHD

O TEMA EQUIPES, *per se*, já é bastante amplo, oferecendo superlativa gama de enfoques e discussões. O mesmo tema pode se apresentar de forma ainda bem mais ampla se o considerarmos em um contexto de equipes de alta performance.

Após elucidar o problema de pesquisa e seu objetivo central, este artigo realiza uma revisão das principais questões envolvidas com os temas liderança e motivação, para, em seguida, proceder a uma discussão do trabalho de Hilarie Owen, que acompanhou por dois anos a RAF—*Red Arrows*.[1]

Como pesquisa de campo, acompanhamos o trabalho do Esquadrão de Demonstração Aérea da Força Aérea Brasileira (EDA—FAB), procurando, neste acompanhamento, partindo do enfoque aos principais achados empíricos da autora citada,[2] verificar o grau de concordância dos aviadores brasileiros com os ingleses.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa deste artigo é a liderança e a motivação dos recursos humanos, quando no trabalho em equipe, com ênfase na discussão das características de uma equipe de alta performance.

O presente artigo pretende lançar luzes sobre o conceito de equipes de alta performance, e está baseado numa comparação entre os relatos da pesquisadora inglesa,[3] feitos com base na observação dos trabalhos em equipe realizados na *RAF—Red Arrows*, e uma observação semelhante realizada junto ao EDA—FAB.

Fundamentos Teóricos

O tema equipes é sustentado e condicionado por dois outros temas correlatos:[4] liderança e motivação. Ademais, estes temas formam, no seu conjunto, a base de uma das mais importantes transformações ocorridas na teoria das organizações, que passou da perspectiva clássica, baseada, sobretudo, nos estudos de Frederick W. Taylor (em empresas privadas) e Max Weber (em empresas públicas), para a perspectiva humanística (ou neo-clássica), fortemente influenciada—nos seus primórdios—pelos estudos de Marie Parker Follett e Chester Barnard.

De fato, parece difícil imaginarmos um trabalho de equipe em qualquer organização, que não seja acompanhado por forte ênfase nos conceitos de liderança e motivação, sendo esta questão um aspecto crítico tanto da administração de empresas privadas como públicas. As organizações públicas, em particular, vêm sofrendo profundas transformações, passando do estado burocrático para a administração gerencial.[5] Hilarie Owen[6] acompanhou durante dois anos a esquadrilha de aviação inglesa e traçou paralelos entre o trabalho de equipe, estilo de liderança, e motivação verificadas junto ao grupo de aviadores da RAF, e aqueles que são tradicionalmente encontrados e aceitos em outros tipos de atividades organizadas, públicas e privadas.

Nós verificamos o estilo de liderança e os aspectos motivacionais típicos do EDA—FAB e extraímos o grau de concordância da equipe de aviadores brasileiros com os destaques da equipe da RAF.[7] Ao final, incorporamos ao artigo outras questões que, em nosso entender, podem ajudar a focar a questão da liderança e motivação, sobretudo na gestão das organizações públicas, onde, tudo indica, esta questão ainda não está muito bem sedimentada.

As tentativas de criar adesão e motivação dos servidores públicos têm sido feitas principalmente através de justas—e nem por isso excluídas de discussões sobre sua validade—reivindicações de direitos trabalhistas, como estabilidade e plano de carreira.[8,9] Quando o que parece ser mais recomendado nesta questão de envolvi-

---

*A versão preliminar deste artigo foi discutida—e consta dos anais—no IX Seminário em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Gostaria de agradecer a toda a equipe do EDA, em particular ao TenCel Av. Ricardo Reis Tavares e ao CapAv Jorge Wilson da Costa Mattos, a atenção especial que me foi dispensada na elaboração deste trabalho. Consoante a política editorial deste periódico, os artigos publicados representam pensamento de seus respectivos autores e não do Departamento de Defesa, da Força Aérea, da Universidade da Força Aérea ou de qualquer outro órgão nacional ou estrangeiro.—Nota da *ASPJ* em português

mento, adesão e motivação para o trabalho em equipes é o envolvimento de todos com o sentido maior da missão, identificação e vocação para o trabalho a ser realizado.[10]

Owen[11] enfatiza a diferença existente nas variadas definições de equipes, muitas delas incluindo frases como "objetivos comuns" ou "trabalho conjunto". Se perguntarmos ao membro de um time de alta performance como este grupo pode ser definido, a resposta apareceria menos em forma de ações que caracterizariam a equipe, e mais em forma de sentimentos comuns que são partilhados pelo grupo.

Para diferenciar equipes de simples grupos de trabalho conjunto, a autora enfatiza existirem quatro importantes características nas verdadeiras equipes:

A primeira característica é que uma equipe depende muito menos de sua estrutura, tamanho, ou até capacidade técnica de seus membros, e muito mais do efeito sinergístico conseguido por estes indivíduos. O que a autora do livro sugere é que entre os membros de um grupo deve existir algo muito próximo daquilo que vários autores de estratégia empresarial enfatizam ser necessário, para justificar a existência de diferentes unidades estratégicas de negócios em uma empresa: o conceito de sinergia, ou efeito 2+2=5. Se o resultado dos esforços do grupo for igual à soma dos esforços individuais de cada um, o grupo nunca será uma equipe, muito menos uma de alta performance. Simplesmente porque a maior complexidade de estruturação de uma equipe de alta performance reside nesta habilidade ímpar de coordenação, que possibilita uma união de esforços superior, que não pode ser resumida à reunião de vários gênios trabalhando reunidos.

Owen cita o caso da inglesa Rebecca Stevens, que em 1993 conseguiu alcançar com sua equipe o pico do Everest, tornando-se a primeira mulher inglesa a fazê-lo. Poderíamos aproveitar aqui outro caso, não como exemplo de sinergia, mas de seu oposto, a entropia, que infelizmente aconteceu pela falta de integração entre os membros de outro grupo de alpinistas que em 1996 escalaram o mesmo pico. De onze alpinistas seis morreram no retorno da escalada, narrada depois por um jornalista sobrevivente, em seu livro intitulado *No Ar Rarefeito*. Alguns dos que morreram estavam a menos de dez metros do acampamento onde estavam os demais!

A segunda característica é que os membros de uma verdadeira equipe partilham entre si um objetivo comum, uma visão em comum. E aqui poderíamos nos referenciar nos esforços que são empreendidos por muitos administradores ao tentarem definir e partilhar com seus colaboradores a missão, os valores e objetivos estratégicos de suas empresas. Mas a pergunta que fica é: basta definir a missão e os valores, fixando-os em *posters* espalhados por toda a empresa?

A terceira característica é que uma equipe de alta performance não nasce simplesmente do nada, ou da noite para o dia. Isto, segundo a autora, requer trabalho árduo e contínuo, como se sabe, mas precisa também proporcionar prazer e satisfação a todos os envolvidos. E a base de tudo está na capacidade do líder em coordenar isto, sobretudo convencendo os componentes da equipe de que esta realização depende menos dos interesses individuais e mais do interesse coletivo.

A quarta e última característica é a abertura que precisa existir na equipe, permitindo que todos sejam sempre muito diretos uns com os outros. Os erros são discutidos abertamente e vistos como uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, nunca como punição aos que erraram.

Owen confere muita ênfase à importância de se proporcionar o clima e cultura organizacionais adequados antes de se iniciar um trabalho de equipe:

> "Desenvolver equipes também significa desenvolver organizações, que precisam trabalhar para criar o clima adequado para que as equipes floresçam".[12]

Em outras palavras, criando o clima adequado para que a equipe possa trabalhar em seu potencial máximo. Por que será que encontramos tantos exemplos de equipes bem sucedidas em esportes e atividades filantrópicas, e muito menos no mundo empresarial? Segundo a autora isto se deve ao fato de que em muitos casos os gerentes ou diretores simplesmente não querem estimular o espírito de equipe, por verem nisto uma ameaça ao seu *status* ou poder.

Possivelmente isto também esteja relacionado ao fato de que as empresas têm objetivos de

lucro explícitos, e muitos administradores vêem nisto razão para separar aqueles que dirigem daqueles que executam, aqueles que participam nos lucros daqueles que participam nas decisões. Em uma palavra, aquilo que Owen[13] e também Gareth Morgan[14] denominam *"them and us"*, gerando uma clara definição de opostos, e não de membros de uma mesma equipe.

Outro exemplo que nos ocorre é o de uma reportagem publicada pela Revista *Business Week,* em que, perguntando ao falecido mestre da administração por objetivos Peter Drucker quem ele indicaria para o cargo de presidente da General Motors, obteve-se como resposta o nome de uma dirigente da *Girl Scouts*, associação norte-americana de escotismo feminino! A revista citada realizou então—por sugestão do próprio Drucker—uma pesquisa com diversas instituições *non-profit* dos Estados Unidos, como museus, escolas, casas de cultura e espetáculos, chegando à conclusão de que o guru da administração estava certo: a maior parte destas organizações são muito efetivas simplesmente pelo fato de que trabalham com pessoas fortemente movidas pelo sentido de vocação.

Owen cita o caso de um participante de seus cursos de liderança que, considerando-se gerente brilhante e líder nato, fora submetido a um teste de liderança e mostrou claramente ser pessoa centralizadora e impositiva:

> "Não foi fácil pará-lo e convencê-lo da importância de ouvir um pouco os outros".[15]

Em contraposição ao exemplo dado acima por Owen, ocorre-nos citar outro autor,[16] que desenvolveu o método que ficou conhecido como técnica Delphi, que tem como fundamento básico a idéia de que quando um grande número de pessoas é consultado, preferencialmente formando um júri de especialistas no assunto, as chances de acerto em uma decisão são significativamente maiores.

Mais recentemente, corroborando com a idéia de que grupos de pessoas podem atingir níveis superiores de acerto, o jornalista norte-americano James Surowiecki[17] realizou criterioso trabalho de revisão da literatura, ilustrada por diversas situações reais, em que a opinião de várias pessoas tende a superar em qualidade e nível de acertos a opinião dos especialistas.

Revista Força Aérea—Alexandre Durão

Owen[18] considera ainda que, mais difícil do que convencer uma pessoa autoritária a mudar sua postura é convencê-la de que o acerto das decisões não depende única e exclusivamente dela. Isto nos faz refletir também sobre o conceito de autoconhecimento. Só pessoas maduras e com significativo grau de autoconhecimento estão preparadas para delegar, ouvir, admitir seus próprios erros, e aprender com os outros.

Owen lembra ainda que a palavra poder—freqüentemente visto como algo a ser preservado por uns em detrimento de outros—se bem entendida, pode ser uma forte alavanca para o envolvimento, a liderança e a motivação de equipes de alta performance. No francês, *pouvoir* significa ser capaz, e é daí que se origina também a palavra inglesa *empowerment*, ou seja, permitir que as pessoas ajam e desempenhem satisfatoriamente. Segundo Owen:

> "Dando poder os líderes nada perdem, de fato eles perceberão que ganham muito, pois os liderados os seguirão e respeitarão".[19]

Hoje se sabe que, mais importante que o poder, é a autoridade de um líder, e em que grau a autoridade é reconhecida no líder pelos seus seguidores.

Na aviação civil comercial brasileira a questão do poder vem sendo muito discutida, a partir da constatação que se fez de que o poder a bordo de um avião fica excessivamente concentrado nas mãos de uma só pessoa: o piloto. Embora os regulamentos de tráfego aéreo confiram ao piloto em comando todos os poderes sobre o destino da aeronave e sua tripulação, alguns argumentam sobre a necessidade de conscientização dos pilotos para que estes se utilizem suficientemente de todos os recursos existentes a bordo, sobretudo a totalidade dos tripulantes. De fato, a teoria administrativa tem proposto um "deslocamento"

da ênfase no poder para a ênfase na autoridade, adquirida por reconhecido merecimento do líder, em função de sua excelência e domínio nas ações inerentes às suas funções.

Segundo estudos realizados no Brasil[20] a NASA criou nos anos 70 os cursos de gerenciamento de recursos de cabine (*Cockpit Resource Management*—CRM) que são hoje considerados imprescindíveis para aumentar a segurança dos vôos. A primeira companhia aérea a utilizar este ferramental foi a United Airlines, em 1981. O CRM pressupõe a utilização de todos os recursos disponíveis para aumentar a segurança e eficiência das operações de vôo: equipamento, procedimentos e pessoal. O objetivo central do treinamento é melhorar o processo decisório na cabine *"através da eficácia no uso destes recursos"*.

Citando vários exemplos de acidentes, entre os quais o de um Boeing 737 que, saindo de Marabá para Belém, tomou o rumo errado e fez um pouso forçado na selva, em São José do Xingu, matando doze de seus ocupantes, Branco Filho explica que o CRM vem desenvolvendo-se de tal maneira que passou a chamar-se de *Crew Resource Management,* e passa a envolver todos os tripulantes, uma vez que: "o importante é o fluxo de informação, independentemente de onde parta".

A posição de um comandante de avião, como dissemos, é a de autoridade máxima, o que não implica dever ser uma posição hermética a outras informações, além das que o mesmo dispõe diretamente em seu trabalho técnico.

Ademais, Owen[21] sugere também que sejam considerados, além do fluxo desimpedido de informações—fluxo este muitas vezes erroneamente interrompido por alguns gerentes como instrumento de poder—, os elogios, que não devem ser poupados para que uma equipe esteja realmente envolvida e sintonizada. A autora confere, inclusive, mais importância aos elogios do que à hierarquia. Segundo ela, em equipes de alta performance a hierarquia não é necessária, uma vez que a liderança é baseada em respeito e não em delegação de poder.

A autora enfatiza ainda outro ponto central nos esforços de compor uma equipe de alta performance, que é o fato de que, se por um lado cabe à alta cúpula, ou ao corpo diretivo, a responsabilidade pela integração de todos, por outro lado os dirigentes muitas vezes "esquecem-se" de fazê-lo, por razões que, segundo ela, devem-se principalmente à ganância de chegar ao topo da pirâmide. Como este normalmente é o objetivo máximo e decisivo de qualquer executivo, quando lá eles chegam, pensam que nada mais há de importante a fazer, a não ser se manter naquela posição.

Ou então passam a tentar defender suas posições uns contra os outros, em detrimento do grupo como um todo, o que pode ser freqüentemente constatado pelas reuniões do *board* de muitas empresas, onde se vê o diretor de marketing defendendo o marketing, o diretor de finanças defendendo as finanças e o diretor de produção defendendo a produção. Algo que seria muito natural, não fossem os prejuízos evidentes para o trabalho em equipe, o que inspirou também Gareth Morgan[22] a estudar as organizações através da metáfora dos sistemas políticos, que naturalmente passa a ser o quadro mais típico de funcionamento das organizações, sobretudo as públicas.[23] Ou, como diz Owen em outra passagem de seu livro:

> Foram-se os dias em que os gerentes mandavam e os trabalhadores simplesmente executavam. Performance e responsabilidade partilhada são necessidades das organizações atuais. Não há melhor exemplo disto do que a RAF Red Arrows.[24]

As Percepções dos Aviadores do EDA—FAB: Uma Pesquisa Exploratória

Como se sabe, o EDA—FAB, conhecido carinhosamente pelo público brasileiro como "Esquadrilha da Fumaça", é hoje um dos principais símbolos nacionais. Esta equipe é reconhecida nacional e internacionalmente como uma equipe de alta performance devido ao elevado grau de profissionalismo e rigor técnico empregado pelos seus membros.

A "Esquadrilha da Fumaça" opera em suas demonstrações aéreas as aeronaves Tucano (T27), fabricadas no Brasil pela Embraer, o que faz ainda destes aviadores verdadeiros "embaixadores" do Brasil no exterior.

Sinteticamente podemos afirmar que os principais conceitos atribuídos por Owen[25] à alta performance da equipe *RAF—Red Arrows* são:

- Partilhar sentimentos e objetivos comuns.
- Capacidade de extrair sinergia dos esforços individuais.
- Importância da coordenação dos esforços.
- O papel do líder como fundamental para realizar a coordenação da equipe.
- O trabalho árduo, mas envolvendo também sentimentos de prazer e satisfação.
- Também considerado fundamental o nível de abertura existente na equipe, permitindo que todos sejam muito diretos uns com os outros.
- Forte sentido de equipe e cultura de cooperação entre todos.
- Forte sentido de vocação, de que representamos nosso país, a aviação militar, a aeronáutica como um todo.
- Todos estamos continuamente aprendendo na equipe, inclusive com os nossos eventuais erros.
- As decisões tomadas por consenso (entre várias pessoas especializadas no assunto) tendem a ser de qualidade superior às decisões tomadas individualmente (mesmo em se tratando de um reconhecido especialista).
- A importância do fluxo desimpedido de informações, independentemente de onde elas partam.
- As melhores decisões que tomamos são aquelas que se baseiam em uma combinação de cálculo e intuição.

Então, a estratégia de pesquisa definida para este artigo foi a comparação dos pontos destacados pela pesquisadora inglesa[26] e o grau de concordância dos aviadores brasileiros da "Esquadrilha da Fumaça" com estes mesmos pontos.

Após o período de observação dos trabalhos da equipe do EDA—FAB, apresentamos um questionário de graus de concordância, tipo Likert, com escala de 1 a 4 para as mesmas questões enumeradas acima, podendo constatar grande concordância dos aviadores brasileiros com os pontos observados junto aos aviadores ingleses, conforme se depreende da tabulação apresentada na tabela 1 a seguir.

Importa destacar que, de 38 membros da equipe do EDA—FAB, as respostas tabuladas representam as opiniões de 24 destes membros, ou seja, apresenta-se as respostas de 63% da equipe do EDA—FAB.

Foi utilizado o teste "alfa de Cronbach" para avaliação da confiabilidade do instrumento de coleta de dados, tendo sido obtido o resultado do teste no valor de 0,37, evidenciando, assim, baixa estabilidade da medição obtida, uma vez que preconiza-se para este teste valores acima de 0,60.

A tabela 1 a seguir apresenta os graus de concordância verificados junto aos aviadores do EDA—FAB:

Conclusões

O que se constata é a necessidade, cada vez mais premente, de que se aproveite nas organizações a totalidade da massa crítica humana disponível. Em diversos tipos de decisões, uma maior participação de todos os agentes envolvidos melhora, como já demonstraram outros estudos,[27,28] a capacidade de acerto. O primeiro autor evidenciando-o em organizações produtivas de fins lucrativos, e o segundo, embora ilustrando-o de forma mais geral, evidencia o aproveitamento da massa crítica humana disponível também em operações públicas e militares, citando exemplos recentes da invasão do Iraque. Podemos observar, pela pesquisa realizada, que, afora a grande concordância geral dos aviadores brasileiros e ingleses, os itens em que este grau de concordância foi mais elevado foram exatamente em envolvimento (satisfação) com o trabalho a ser realizado, com 83% de concordância total, e a importância de que as decisões sejam tomadas por consenso, com 75% de concordância total.

O casal Alvin e Heidi Toffler,[29] que argumenta sobre a necessidade de que as Forças Armadas também se adaptem às exigências da chamada "terceira onda", enfatiza que os confrontos militares passarão a ser baseados mais em inteligência, obtida na participação dos diferentes níveis hierárquicos da operação nas decisões, e muito menos em sangue.

Talvez uma visão menos preconceituosa das possibilidades de aproveitamento da subjetividade humana—entendida aqui como o melhor do sentido de circunstancialidade das

Tabela 1. Graus de concordância dos aviadores da "Esquadrilha da Fumaça"

1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Concordo
4	Concordo totalmente

CONCEITOS CONSIDERADOS RELEVANTES	**1**	**2**	**3**	**4**
Na equipe do EDA todos partilhamos sentimentos e objetivos comuns.	0%	0%	54%	46%
O EDA consegue extrair muita sinergia dos esforços individuais.	0%	0%	46%	54%
No EDA trabalhamos duro, mas também sentimos prazer e satisfação com o trabalho realizado.	0%	0%	17%	83%
Também consideramos fundamental o nível de abertura existente na equipe, permitindo que todos sejam muito diretos uns com os outros.	0%	17%	37%	46%
Existe no EDA um forte sentido de equipe e cultura de cooperação entre todos.	0%	0%	67%	33%
Somos movidos ainda por um forte sentido de vocação, de que representamos nosso país, a aviação militar, a aeronáutica como um todo.	0%	0%	33%	67%
Todos estamos continuamente aprendendo no EDA, inclusive com os nossos eventuais erros.	4%	0%	21%	75%
As decisões tomadas por consenso (entre várias pessoas especializadas no assunto) tendem a ser de qualidade superior às decisões tomadas individualmente (mesmo em se tratando de um reconhecido especialista).	0%	0%	25%	75%
Muito importante também é o fluxo desimpedido de informações, independentemente de onde elas partam.	4%	21%	50%	25%
As melhores decisões que tomamos são aquelas que se baseiam somente em cálculos exatos.	21%	67%	4%	8%
As melhores decisões que tomamos são aquelas que se baseiam somente na ntuição.	46%	54%	0%	0%
As melhores decisões que tomamos são aquelas que se baseiam em uma combinação de cálculo e intuição.	4%	17%	46%	33%
MÉDIAS	6%	14%	35%	45%

pessoas, sua criatividade, sentimentos e inspiração—possa conduzir muitas das atuais equipes para verdadeiras equipes de alta performance.

Entre as diferentes metáforas que sugere[30] para que se entenda uma empresa em toda a sua complexidade, Morgan fala das organizações como organismos de aprendizado contínuo, cuja representação ideal seria a metáfora do cérebro. Neste tipo de meta-organização, a estrutura mais funcional seria a matricial, em detrimento das clássicas e rígidas estruturas hierárquicas. Na estrutura matricial a liderança passa a ser por projetos, não por funções ou hierarquia, exigindo alto grau de participação e envolvimento de diferentes áreas funcionais de uma empresa. Owen[31] também percebeu este sentido de aprendizado contínuo junto à RAF—*Red Arrows*. Nós, no EDA—FAB.

Será que os administradores de empresas abandonaram o maior dos bens que todos adquirimos já ao nascer, e que Santo Agostinho (354-430) chamou de livre-arbítrio? Não seria isto que os mesmos estariam fazendo, ao relegar a segundo plano sua subjetividade e sentido de circunstancialidade?

Não seria através da subjetividade e sentido de circunstancialidade de todos os envolvidos com as organizações onde trabalham, que encontraremos uma visão mais integrativa dos problemas inerentes ao processo de lidar com a incerteza, risco e tomada de decisões? Subjetividade entendida não como o que carece de comprovação científica, mas talvez—como estamos querendo sugerir neste artigo—como a mais nobre combinação entre livre-arbítrio e decisões inspiradas na ética.

Talvez para isto a ciência administrativa esteja carecendo de métodos de tomadas de decisões mais flexíveis, que se sirvam mais do ferramental qualitativo. Não em detrimento do ferramental quantitativo, mas complementando-o.

Pesquisas brasileiras descreveram[32] os benefícios do uso da subjetividade em previsões, inclusive propondo um método classificado como híbrido,[33] ou seja, aquele que combina o ferramental quantitativo com o subjetivo.

Parece que muito ainda há que ser estudado, proposto e aplicado. A pesquisa de campo aqui discutida, exploratória, com baixa estabilidade de medição quando se recorre ao teste "alfa" de confiabilidade, ainda assim revelou grande e inequívoco grau de concordância total entre as opiniões de membros de equipes de alta performance de dois países bastante distintos, como o Brasil e a Inglaterra. ❑

Notas

1. Hilarie Owen, *Creating Top Flight Teams* (London: Kogan Page, 1996).
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. Antonio César A. Maximiano, *Introdução à Administração*, 6ª ed (São Paulo: Atlas, 2004).
5. Luiz Carlos B. Pereira e Peter Spink orgs., *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial* (Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005).
6. Owen, *op.cit.*
7. *Ibid.*
8. Érica M. Machado e Lícia M. Umbelino, *A questão da estabilidade do setor público no Brasil: perspectivas de flexibilização* (Brasília: Textos para discussão ENAP, 2001).
9. Paulo Modesto, *Reforma Administrativa e Direito Adquirido ao Regime da Função Pública* (Brasília: Textos para discussão ENAP, 2001).
10. Maximiano, *op.cit.*
11. Owen, *op.cit.*
12. *Ibid.*, 22.
13. *Ibid.*
14. Gareth Morgan, *Imagens da Organização* (São Paulo: Atlas, 1996).
15. Owen, *op.cit*, 46.
16. Robert Schlaifer, *Probability and Statistics for Business Decisions* (New York: McGraw-Hill, 1959).
17. James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Doubleday, 2004).
18. Owen, *op.cit.*
19. *Ibid.*, 67.
20. David Branco Filho, "Relação Afinada", in *Aero Magazine*, Ano 4, número 47 (1998): 20-22.
21. Owen, *op.cit.*
22. Morgan, *op.cit.*
23. Pereira e Spink, *op.cit.*
24. Owen, *op.cit.*, 98
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*
27. Schlaifer, *op.cit.*
28. Surowiecki, *op.cit.*
29. Alvin Toffler e Heidi Toffler, *Guerra e Anti-guerra: Sobrevivência na Aurora do Terceiro Milênio* (Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1995).
30. Morgan, *op.cit.*
31. Owen, *op.cit.*
32. Nadia Wacila H. Vianna, *A Subjetividade no Processo de Previsão* (Tese de doutorado FEA/USP, 1989).
33. Luiz Maurício de A. Silva, *Instrumentalização do Planejamento Estratégico: Aplicação no Setor Aeroviário Comercial Brasileiro* (Tese de doutorado FEA/USP, 2000). http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-27032006-095314/.

Luiz Maurício de Andrade da Silva é graduado e mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) e doutor, também em Administração, pela Universidade de São Paulo (USP). É professor de planejamento estratégico e processo decisório na Academia da Força Aérea (AFA-Pirassununga/SP). Foi colaborador de empresas nacionais e multinacionais, assim como de importantes escritórios brasileiros de consultoria. É autor do livro *Tomada de Decisões em Pequenas Empresas*, editado pela Cobra Editora (São Paulo), em 2004. É fundador e ex-presidente da Associação Helena Piccardi de Andrade Silva (www.ahpas.org.br), entidade sem fins lucrativos de apoio a crianças com câncer. Possui 28 horas de vôo em instrução, como piloto-aluno.