



ACADEMIA MILITAR

Liderança de equipas: impacto na coesão, na satisfação e no desempenho

**Dissertação para a obtenção do grau de mestre
no âmbito do Mestrado em Liderança: Pessoas e Organizações**

Carlos Alberto da Silva de Sousa Pinto

2020



ACADEMIA MILITAR

Liderança de equipas: impacto na coesão, satisfação e no desempenho

Dissertação para a obtenção do grau de mestre

no âmbito do Mestrado em Liderança: Pessoas e Organizações

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) António Palma Rosinha

Mestrando: Carlos Alberto da Silva de Sousa Pinto

2020

“It was a very exciting time, and our team didn’t act like what I’d read in the textbooks, [...] In those days, leadership traditionally came from the top down, [...] we had to begin shifting our view to where nearly everybody in the process could engage in influence. [...] I noticed we were onto something that wasn’t in the lexicon of leadership.”

Craig L. Pearce

(Em entrevista a Alice Jackson,

Dezembro de 2016)

Agradecimentos

Ao meu Orientador, Tenente Coronel de Artilharia (Doutor), António Palma Rosinha, por me ter proporcionado as condições para realizar este trabalho científico quando me convidou para participar em programas de desenvolvimento de liderança, podendo além de vivenciar o desenvolvimento da liderança nas pessoas e em organizações poder realizar este estudo científico longitudinal numa instituição financeira. Agradeço também a liberdade académica consentida, a sua orientação, camaradagem e amizade.

Ao Major de Infantaria Paraquedista, João Martins Gonçalves que contribuiu para facilitar o meu trabalho e levar a bom porto esta tarefa, pela sua disponibilidade, continuo apoio, camaradagem e amizade.

Não poderia deixar de agradecer o esforço e a disponibilidade concedida por todas as pessoas que além de participarem neste programa de desenvolvimento de liderança preencheram os questionários necessários ao longo do programa de desenvolvimento de liderança de equipas, contribuindo decisivamente para realização deste trabalho académico.

Por fim, o meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação de mestrado, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Índice geral

Índice geral	ii
Índice de figuras	vii
Índice de tabelas	viii
Lista de apêndices	x
Resumo.....	xi
i	
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	xiii
Capítulo 1 Introdução.....	1
Capítulo 2 Revisão de literatura	6
2.1. Do <i>Great Man</i> à <i>transformational leadership</i>	6
2.2. Transição das teorias clássicas de liderança para a liderança de equipas.....	13
2.2.1. Liderança de equipas	20
2.2.1.1. Da equipa e suas etapas de desenvolvimento.....	20
2.2.1.2. Modelos de desempenho e de eficácia de equipas: do IPO ao IMO.....	23
2.2.2. A liderança partilhada e a liderança coletiva	25
2.2.2.1. Liderança partilhada.....	25
2.2.2.2. Liderança coletiva	29
2.2.2.3. Desenvolvimento da liderança de equipas	32
2.3. Variáveis estudadas	34
2.3.1. Variáveis independentes	34
2.3.1.1. Utilização da informação	34
2.3.1.2. <i>Team building</i>	35
2.3.1.3. Modelos mentais partilhados	37
2.3.1.4. Confiança mútua	40
2.3.1.5. Monitorização mútua do desempenho	41
2.3.2. Variáveis dependentes	42
2.3.2.1. Coesão.....	42
2.3.2.2. Desempenho da equipa	43
2.3.2.3. Satisfação da equipa.....	44
Capítulo 3 Metodologia, instrumentos e amostra	46
3.1. Problema.....	46

3.2. Método.....	46
3.2.1. Método de abordagem/lógica de investigação.....	46
3.2.2. Quanto aos objetivos.....	46
3.2.3. Questão central	47
3.2.4. Amostra.....	48
3.2.5. Dinâmicas de grupo	48
3.2.6. Procedimento	49
3.2.6.1. Primeira fase	50
3.2.6.2. Segunda fase	51
3.2.7. Instrumento	51
Capítulo 4 Apresentação de resultados.....	54
4.1. Validação do instrumento.....	54
4.1.1. Validação dos constructos	54
4.1.2. Consistência interna.....	57
4.1.3. Estatística descritiva	58
4.1.3.1. Momento 1: antes da formação.....	58
4.1.3.2. Momento 2: depois da formação.....	58
4.1.3.3. Momento 3: último questionário com o grupo todo	59
4.1.4. Relação entre variáveis	60
4.1.4.1. Momento 1: antes da formação.....	60
4.1.4.2. Momento 2: depois da formação.....	61
4.1.4.3. Momento 3: último questionário com todo o grupo	62
4.1.5. Impacto das variáveis independentes nas variáveis dependentes	63
4.1.5.1. Momento 1: antes da formação.....	63
4.1.5.1.1. Impacto na coesão.....	63
4.1.5.1.2. Impacto no desempenho da equipa.....	64
4.1.5.1.3. Impacto na satisfação da equipa	65
4.1.5.2. Momento 2: depois da formação.....	66
4.1.5.2.1. Impacto na coesão.....	66
4.1.5.2.2. Impacto no desempenho da equipa.....	68
4.1.5.2.3. Impacto na satisfação da equipa	69
4.1.5.3. Momento 3: no final de toda a formação	70
4.1.5.3.1. Impacto na coesão.....	70
4.1.5.3.2. Impacto no desempenho da equipa.....	71
4.1.5.3.3. Impacto na satisfação da equipa	72

Capítulo 5 Análise e discussão	74
5.1. Monitorização mútua do desempenho.....	74
5.2. Utilização da informação.....	75
5.3. <i>Team building</i>	75
5.4. Modelos mentais partilhados.....	76
5.5. Confiança mútua.....	76
Capítulo 6 Conclusões.....	77
6.1. Conclusões gerais	77
6.2. Limitações e propostas de trabalhos futuros	79
Referências bibliográficas	81
Apêndice A – Questionário aplicado durante o programa de desenvolvimento de liderança	88

Índice de figuras

Fig. 1–Os cinco níveis da liderança	10
Fig. 2 - Ritmo das concretizações das tarefas de equipa.....	15
Fig. 3 - Manifestação de processos nas fases de transição e ação	16
Fig. 4 - Funções da liderança ao longo das fases de transição e de ação.....	17
Fig. 5 - Processos de liderança.....	18
Fig. 6 - Influência das funções de liderança nos processos cognitivos da equipa	18
Fig. 7 - Influência das funções de liderança nos processos motivacionais da equipa	19
Fig. 8 - Influência das funções de liderança no processo afetivo da equipa	19
Fig. 9 - Influência das funções de liderança no processo de coordenação da equipa	20
Fig. 10 - Modelo IPO de McGrath (desempenho da equipa).....	23
Fig. 11 - Modelo Inputs-Mediators-Outcomes (IMO).....	25
Fig. 12 - Modelo de liderança partilhada	27
Fig. 13 - Funcionamento da liderança coletiva em contexto organizacional.....	31
Fig. 14 - Ciclo da liderança de equipa	33
Fig. 15 - Componentes do team building e seus resultados	35
Fig. 16 - Representação gráfica das relações de alto nível dos <i>Big Five</i> e dos mecanismos de coordenação	37
Fig. 17 - MMP: Team SMM e Task SMM	39
Fig. 18 - Variáveis independentes e intermédias, variáveis dependentes, influências e hipóteses	41
Fig. 19 - Impacto relativo na coesão no M1	64
Fig. 20 - Impacto relativo no desempenho da equipa no M1.....	65
Fig. 21 - Impacto relativo na satisfação da equipa no M1	66
Fig. 22 - Impacto relativo na coesão no M2	67
Fig. 23 - Impacto relativo no desempenho da equipa no M2.....	68
Fig. 24 - Impacto relativo na satisfação da equipa no M2	69

Fig. 25 - Impacto relativo na coesão no M3	71
Fig. 26 - Impacto relativo no desempenho da equipa no M3.....	72
Fig. 27 - Impacto relativo na satisfação da equipa no M3	73

Índice de tabelas

Tabela 1 - Diferença entre grupo de trabalho e equipa.....	21
Tabela 2 - Questionários a aplicar durante o programa de desenvolvimento de liderança..	51
Tabela 3 - Lista de variáveis que compõem o questionário.....	52
Tabela 4 - Estatística dos resultados da Rotated component matrix.....	54
Tabela 5 - Distribuição das variáveis segundo o coeficiente do alfa de Cronbach.....	57
Tabela 6 - Estatística geral da média das variáveis independentes no M1	58
Tabela 7 - Estatística geral da média das variáveis dependentes no M1	58
Tabela 8 - Estatística geral da média das variáveis independentes no M2	59
Tabela 9 - Estatística geral da média das variáveis dependentes no M2	59
Tabela 10 - Estatística geral da média das variáveis independentes no M3	60
Tabela 11 - Estatística geral da média das variáveis dependentes no M3	60
Tabela 12 - Correlação entre variáveis no M1	61
Tabela 13 - Correlação entre variáveis no M2.....	62
Tabela 14 - Correlação entre variáveis no M3.....	63
Tabela 15 - Impacto na coesão no M1: sumário.....	63
Tabela 16 - Impacto na coesão no M1: coeficientes.....	64
Tabela 17 - Impacto no desempenho da equipa no M1: sumário	65
Tabela 18 - Impacto no desempenho da equipa no M1: coeficientes	65
Tabela 19 - Impacto na satisfação da equipa no M1: sumário.....	66
Tabela 20 - Impacto na satisfação da equipa no M1: coeficientes	66
Tabela 21 - Impacto na coesão no M2: sumário	67
Tabela 22 - Impacto na coesão no M2: coeficientes.....	67
Tabela 23 - Impacto no desempenho da equipa no M2: sumário	68
Tabela 24 - Impacto no desempenho da equipa no M2: coeficientes	68
Tabela 25 - Impacto na satisfação da equipa no M2: sumário.....	69

Tabela 26 - Impacto na satisfação da equipa no M2: coeficientes	69
Tabela 27 - Impacto na coesão no M3: sumário	70
Tabela 28 - Impacto na coesão no M3: coeficientes.....	70
Tabela 29 - Impacto no desempenho da equipa no M3: sumário	71
Tabela 30 - Impacto no desempenho da equipa no M3: coeficientes	71
Tabela 31 - Impacto na satisfação da equipa no M3: sumário.....	72
Tabela 32 - Impacto na satisfação da equipa no M3: coeficientes	72
Tabela 33 - Diferenças entre momentos	74

Lista de apêndices

A Questionário aplicado durante o programa de desenvolvimento de liderança

Resumo

A presente investigação compreende um estudo longitudinal realizado numa organização de cariz financeiro que participou num programa de desenvolvimento de liderança de equipas. O objetivo foi verificar se a formação em liderança e as dinâmicas de equipas proporcionadas pelo programa contribuíram para um aumento da coesão, satisfação e desempenho da equipa.

O programa de desenvolvimento de liderança seguiu uma abordagem da liderança centrada na “Equipa” e na “Organização” (Liderança de Equipas), questionando o paradigma da liderança como fenómeno individual e contrapondo a construção da identidade de liderança enquanto processo social. O programa de liderança é constituído por um conjunto de provas de situação (dinâmicas de grupo), onde foram aplicados e desenvolvidos os conhecimentos de liderança adquiridos aquando da componente teórica do programa.

Foi utilizada uma metodologia quantitativa, recorrendo à aplicação de questionários que foram aplicados ao longo do programa de desenvolvimento de liderança de equipas. Procedeu-se à validação do questionário, dado não existirem estudos nesta área para a população portuguesa.

Da análise dos resultados, podemos constatar da relevância que o programa de desenvolvimento de liderança de equipas utilizado teve na coesão, no desempenho e na satisfação das equipas.

Palavras-chave: liderança de equipas, liderança partilhada, coesão, satisfação da equipa, desempenho da equipa.

Abstract

The present study comprises a longitudinal study carried out in a financial organization that participated in a team leadership development program. The objective was to verify whether the leadership training and team dynamics provided by the program contributed to an increase in team cohesion, satisfaction and performance.

The leadership development program followed a leadership approach centered on "Team" and "Organization" (Team Leadership), questioning the leadership paradigm as an individual phenomenon and contrasting the construction of leadership identity as a social process. The leadership program consists of a set of situation tests (group dynamics), where the leadership knowledge acquired during the theoretical component of the program was applied and developed.

A quantitative methodology was used, using questionnaires that were applied throughout the team leadership development program. After collecting the questionnaires, they were validated, as, as far as we are aware, there are no studies in this area for the Portuguese population.

From the analysis of the results, we can see the relevance that the team leadership development program used had on team cohesion, performance and satisfaction.

Keywords: team leadership, shared leadership, cohesion, team satisfaction, team performance.

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

Abreviatura	Definição/significado
CM	Confiança mútua
DE	Desempenho da equipa
EE	Eficácia da equipa
IMO	<i>Inputs-Mediators-Outcomes</i> (port. Antecedentes-Mediadores-Resultados)
IMOI	<i>Input-Mediator-Output-Input</i> (port. Antecedente-Mediador-Resultado-Antecedente)
IPO	<i>Inputs-Processes-Outcomes</i> (port. Antecedentes-Processos-Resultados)
MM	Monitorização mútua do desempenho
MME	Modelos mentais de equipa
MMI	Modelos mentais de interação
MMP	Modelos mentais partilhados
SD	Standard deviation (port. desvio padrão)
SE	Satisfação da equipa
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (actualmente, <i>IBM SPSS Statistics</i>)
TB	<i>Team building</i>
UI	Utilização da informação
VD	Variáveis dependentes
VI	Variáveis independentes

Capítulo 1

Introdução

No âmbito do Mestrado de Liderança, Pessoas e Organizações, propusemo-nos realizar a dissertação com o título “Liderança de equipas: impacto na coesão, na satisfação e no desempenho”. Para o efeito, averiguou-se da relevância de um determinado programa de desenvolvimento de liderança de equipas numa organização privada de cariz financeiro. O programa foi implementado, pontualmente, ao longo de quatro meses e, posteriormente, avaliamos dos seus efeitos na coesão, desempenho e satisfação da equipa.

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte dos investigadores, considerando-se o seu estudo fundamental para a promoção e desenvolvimento de boas relações de trabalho. As incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderados, a coexistência de lideranças formais e informais, são apenas parte da complexidade e subjetividade inerente ao tema.

Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, exclusivamente como um conjunto de características pessoais e inatas ao indivíduo. Atualmente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por este motivo, pode ser aperfeiçoada (Day, Gronn, & Salas, 2004). Não obstante, persistem inúmeras dúvidas conceptuais. São muitos os trabalhos realizados em torno deste tema, bem como, os focos e níveis de análise e ou intervenção. No caso particular deste trabalho, o nível de análise e intervenção será realizado ao nível das equipas.

A liderança de equipas é um dos fatores que contribuem para a partilha do poder, e, bem assim, para a construção de sociedades mais igualitárias. Segundo Firmino (2010), “nos anos 90 a liderança ganhou importância acrescida” (p. 112), porquanto, começou a existir algum ceticismo e confusão entre a função líder e a do gestor. O mesmo autor distingue “o papel do gestor (gerir questões diárias, definir métodos, aplicar planos) do papel do líder (geralmente, um estratega que se ocupa com questões de médio e longo prazo, guia e dá orientação ao mais alto nível), inspirando-se na visão” (p. 112).

Com a crise económico-financeira de 2008, o mundo tornou-se mais complexo, competitivo e com transformações constantes em termos económicos, sociais, culturais e tecnológicos, agravadas pelo efeito da globalização e tendo repercussões ao nível das

organizações.

Neste sentido, os modelos de liderança que os líderes tendem a adotar para fazer face aos desafios do meio envolvente atual, exigem uma permanente adaptação das organizações a esse mesmo ambiente. O “modelo tradicional de liderança está paulatinamente a dar lugar à liderança partilhada ou funcional” (Rosinha, 2015, p. 105). Para Kocolowski (2010; citado por Rosinha, 2010), “a liderança partilhada é uma relação colaborativa no processo de liderança; um fenómeno que envolve equipas ou grupos que se influenciam mutuamente, partilhando responsabilidades e funções, descentrando-se da liderança num único indivíduo” (p. 106). Com esta nova abordagem, os membros da equipa exercem a sua influência sobre a liderança, organizando-se e orientam-se entre si conforme as necessidades (Carson et al., 2007).

Pearce e Conger (2003) haviam descrito a liderança partilhada como “um processo de influência dinâmico e interativo entre membros de grupos para os quais o objetivo é liderarem-se entre si para alcançar os objetivos de grupo ou organizacionais ou mesmo ambos” (p. 1). No entanto, mais tarde, Friedrich e colaboradores. (2009) vieram defender a manutenção da importância do líder formal no seio das organizações, grupos ou equipas, contrariamente ao preconizado pela liderança partilhada. Não obstante, no seguimento dos ensinamentos da liderança partilhada, os autores tiveram por bem considerar a emergência de líderes informais. Surgiu assim, uma nova abordagem coletivista da liderança, a liderança coletiva, a qual é compreendida como um “processo de liderança dinâmica em que um líder definido, ou conjunto de líderes, utilizam seletivamente habilidades e conhecimentos dentro de uma rede, distribuindo efetivamente elementos do papel de liderança como a situação ou problema em questão requer” (p. 933).

As organizações e as equipas de trabalho apresentam, em geral, falta de cultura de liderança, problemas de comunicação, elevado individualismo, reduzida partilha e capacidade de trabalho em equipa. Consequentemente, as organizações procuram colmatar essas lacunas promovendo e oferecendo programas de desenvolvimento de liderança aos seus colaboradores. Para Day e colaboradores (2004), este tipo de intervenções podem desenvolver o trabalho de equipa, o qual estes autores consideram ser um processo importante no desenvolvimento da aprendizagem da equipa, da capacidade de liderança da mesma, e, do desempenho da equipa.

O objetivo geral da investigação é proceder ao diagnóstico da cultura de liderança numa determinada organização, antes e após da realização de um programa de

desenvolvimento de liderança, medindo os ganhos e o acréscimo na forma como as equipas trabalham. Podemos destacar os seguintes objetivos específicos, que são orientadores de toda a pesquisa e que estão subjacentes ao longo de todo este estudo longitudinal:

1. Compreender a forma como as equipas trabalham no decorrer de um programa de desenvolvimento de liderança.
2. Identificar e analisar as dificuldades que se colocam à partilha da informação e da liderança durante a realização das dinâmicas de grupo.
3. Verificar e compreender o desenvolvimento pessoal e da organização como um todo durante o programa de desenvolvimento de liderança.
4. Analisar os resultados do programa de desenvolvimento de liderança.

Formulou-se a seguinte questão central: Será que a liderança e a dinâmica de equipas proporcionada pelo programa de desenvolvimento de liderança contribui para um aumento da coesão, satisfação e desempenho da equipa?

Para desenvolver esta questão central foram levantadas as seguintes perguntas derivadas. No âmbito da liderança de equipas:

1. Será que a utilização da informação contribui para um aumento da coesão, do desempenho e da satisfação da equipa?
2. Será que o *team building* contribui para um aumento da coesão, do desempenho e da satisfação da equipa?
3. Será que os modelos mentais partilhados contribuem para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?
4. Será que os modelos mentais de equipa contribuem para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?
5. Será que os modelos mentais de interação (MMI) contribuem para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?
6. Será que a confiança mútua contribui para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?
7. Será que a monitorização mútua contribui para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?

Com este estudo longitudinal, pretendemos estabelecer a relação entre alguns construtos associados à liderança de equipas e a sua influência na coesão, satisfação e no desempenho da equipa. No caso desta investigação, foi utilizado o método hipotético-

dedutivo, visto que, foi identificado um problema, e, como possível resposta a este problema, foram levantadas várias hipóteses, as quais, depois de submetidas a testes diversos, foram alvo de rejeição ou validação. Foi utilizada uma metodologia quantitativa, recorrendo à aplicação de questionários que foram aplicados ao longo do programa de desenvolvimento de liderança de equipas.

Este programa de desenvolvimento de liderança seguiu uma abordagem da liderança centrada na “Equipa” e na “Organização” (Liderança de Equipas), questionando o paradigma da liderança como fenómeno individual, contrapondo a construção da identidade de liderança enquanto processo social e a relação da díade líder-equipa e os processos que explicam a sua emergência. O programa é constituído por um conjunto de provas de situação (dinâmicas de grupo), onde foram aplicados e desenvolvidos os conhecimentos de liderança adquiridos na formação teórica. As dinâmicas de grupo foram concebidas de modo a facilitar a interação entre as equipas, o desenvolvimento da liderança e, posteriormente, a realização da avaliação da liderança de equipas e do seu impacto na coesão, desempenho e satisfação das mesmas.

O presente trabalho está dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo enquadra e justifica o tema da investigação, descreve o objeto e objetivos da mesma, expõe a pergunta de partida, consequentes perguntas derivadas e, finalmente, descreve a metodologia utilizada.

No capítulo dois é apresentada uma revisão da literatura que começa na liderança tradicional, passando pelas novas abordagens da liderança de equipas, como a liderança partilhada e coletiva, e, termina no desenvolvimento da liderança de equipas. Este capítulo compreende também uma revisão da literatura sobre as variáveis independentes e dependentes que foram utilizadas na nossa investigação.

O terceiro capítulo tece considerações relativamente à metodologia utilizada, explicando detalhadamente o método, procedimento e instrumento. No capítulo seguinte, apresentamos os resultados da nossa investigação, sua explicação à luz das relações entre as variáveis independentes e as dependentes, assim como, a validação do questionário utilizado. No quinto capítulo procedemos à elaboração da análise e discussão dos resultados obtidos, confrontando-os com a revisão da literatura de forma a confirmar ou refutar as nossas hipóteses.

Finalmente, no último capítulo, sintetizamos as principais conclusões do estudo, apresentando as principais limitações do mesmo, ou pelo menos, aquelas que conseguimos

observar. Terminamos com propostas para trabalhos futuros.

Capítulo 2

Revisão de literatura

2.1. Do *Great Man* à *transformational leadership*

A liderança tem sido estudada através das mais diversas perspetivas ao longo das últimas décadas. Nomeadamente, através da “via universalista” na tentativa de encontrar a pessoa ideal para todas as situações, ou ainda, pela identificação dos traços, ideias ou comportamentos do líder (Luís, 2008).

No início da década de 80, Jago (1982) estabeleceu uma tipologia de perspetivas de liderança, onde, cronologicamente, escalpeliza as abordagens científicas ao estudo desta arte e ciência.

As teorias que procuram traços de liderança universais, também designadas de Tipo I, viram a luz e floresceram na primeira metade do século XX. Estas abordagens surgiram da necessidade de se selecionarem oficiais para o exército americano durante a I Grande Guerra. De acordo com Jesuíno (1987), esta abordagem tentava caracterizar o perfil do líder universal. Ou seja, aquele que é eficaz em todas as situações a partir das suas características pessoais (o líder é). Segundo Barracho e Martins (2010), “até cerca dos anos 40 [do século passado] predominou a preocupação em identificar os atributos e os traços de personalidade dos líderes” (p. 33).

Contudo, essa abordagem foi posta em causa, pois verificou-se que os traços de personalidade são fracos preditores da eficácia dos líderes. Com efeito, Stogdill (1948) adiantou “que as pessoas que são líderes numa situação podem não ser necessariamente líderes noutras situações”(p. 65). Porquanto, outros fatores, além dos traços ou características pessoais, intervêm no processo de liderança (Jesuino, 1987).

Devido ao insucesso das teorias que procuram traços de liderança universais em explicarem a eficácia da liderança, surgiram as teorias dos estilos de liderança. Ou, segundo a tipologia de Jago, de Tipo II (Jago, 1982). Estas centraram-se essencialmente nos comportamentos e não nos traços, ou seja, naquilo que o líder faz e não naquilo que é (Jesuino, 1987). As teorias de Tipo II tiveram a sua maior expressividade dos anos 40 aos anos 60 do século XX. Foi neste período que surgiram os estudos pioneiros dos estilos de liderança de Kurt Lewin (1938). Para o desenvolvimento destas teorias contribuíram muito os estudos realizados na Universidade de Michigan e na Universidade de Ohio, nos Estados

Unidos.

Os estudos da Escola de Michigan preconizavam que a liderança variava entre o estilo de liderança autocrático e o estilo de liderança democrático. O primeiro, centrado no líder, onde era evidente o uso da autoridade pelo mesmo, e o segundo, centrado no seguidor onde lhe era concedida mais autonomia. Para Jesuíno (1987), a “ideia básica consistiu em preconizar a democratização dos padrões de liderança nas organizações empresariais”(p.60)para as tornar mais eficazes através de estilos mais democráticos. A utilização dos estilos de liderança funciona como possíveis estratégias para os líderes investidos de poder, melhorarem as atitudes e a produtividade dos subordinados.

Prossegue Jesuíno (1987), é “com os estudos [da Universidade] de Ohio que o comportamento do líder é descrito, pela primeira vez, em duas dimensões e não como um contínuo”(p.66). Estas duas dimensões serão independentes uma da outra, portanto. Por um lado, temos o fator consideração, onde existe uma preocupação com as pessoas. E por outro, o fator estruturação, onde se realça a preocupação com as atividades. A otimização destes dois fatores deram origem ao líder ideal (universal).

Em suma, os estudos das anteriores, procuravam a identificação de comportamentos característicos de indivíduos investidos da autoridade legal ou formal para dirigir os outros. No entanto, Robert Bales (1955; citado por Jesuíno,1987), que desenvolveu os seus estudos na década de 50 do século anterior, focou a sua investigação nos líderes emergentes. Estes seriam indivíduos que não estando investidos de autoridade legal ou formal para dirigir os outros, tinham traços e comportamentos que permitiam uma maior influência no grupo. Partindo de três fatores independentes, a atividade, a competência instrumental e a simpatia, Bales identificava o líder ideal e universal, sendo necessário que os três fatores se verificassem cumulativamente durante a observação do grupo sujeito à investigação científica. No caso de se verificar apenas a simpatia teríamos um líder expressivo, orientado para as pessoas. Se a simpatia não fosse observada teríamos um líder instrumental orientado para as tarefas (Jesuino, 1987).

Não obstante alguma evolução, os investigadores depararam-se mais uma vez com um certo desapontamento intelectual na forma como as teorias do Tipo I e Tipo II explicavam o problema. O que os terá levado ao desenvolvimento de teorias e modelos de cariz eminentemente situacional, como por exemplo o modelo contingencial de Fiedler ou de Tipo III (Jago, 1982). Segundo Barracho e Martins, (2010), estas teorias surgiram na década de 60 do século XX como resultado de alguns fenómenos sociais, tais como o Maio

de 68 e a emergência da teoria sistémica nas organizações.

Jesuíno (1987), referindo-se aos contributos do modelo de contingência de Fiedler, no qual este faz a distinção entre um estilo de líder orientado para as pessoas ou um estilo de líder focado nas tarefas, reforça que o líder orientado para as pessoas não é melhor do que o orientado para as tarefas. Pois, a situação é que irá determinar a eficácia do estilo de liderança escolhido.

Porém, em termos práticos, estas teorias não alcançaram os resultados desejados, pois não era fácil identificar e validar com precisão determinadas variáveis situacionais. Surgiram então, teorias que mantiveram a perspetiva contingencial, mas nas quais o ênfase era dado aos comportamentos do líder em vez dos seus traços. Estas teorias ficariam conhecidas por teorias das contingências comportamentais, ou de Tipo IV (Jago, 1982).

Destas teorias, destacamos a teoria de Paul Hersey e Ken Blanchard, na qual, de acordo com Jesuíno, o conceito básico do seu modelo consiste em estabelecer uma correspondência entre a atuação do líder e a maturidade dos colaboradores (Jesuíno, 1987). Esta maturidade tem duas vertentes, o trabalho a realizar (aspectos técnicos da tarefa) e ao nível da maturidade psicológica (automotivação, autoconfiança e abertura para aceitar a responsabilidade). De acordo com esta teoria, para ser eficaz, o líder terá que adotar um estilo ou comportamento orientado para as tarefas ou para as relações, dependendo do grau de maturidade dos seus colaboradores.

Segundo Barracho e Martins (2010), posteriormente, “no início dos anos 80 [do século XX], surge um novo movimento centrado: (1) na compreensão e importância do carisma e na capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, (2) na preocupação de integrar os aspetos comportamentais e os traços de personalidade e, (3) no estudo de todo o tipo de interações que [se] estabelecem entre todos os membros do grupo vs. organização”(p.31). Belchior Vieira (2002) acrescenta ainda que na década de 80 surgiram também as teorias transformacionais que preconizam a necessidade de transformar as atitudes e os valores (o “coração” da liderança) de qualquer comportamento.

Neste âmbito, também é relevante falar nas teorias transacionais. Na sua tese de doutoramento, Rouco (2012) baseado em Bass afirma que na liderança transacional, o líder procura esclarecer o papel, os requisitos das tarefas dos seguidores, e, fornecer-lhes as recompensas contingenciais positivas ou negativas de acordo com o seu desempenho. Neste tipo de liderança, o líder desempenha as funções de planeamento e organização que são características do gestor enquanto que as recompensas são sobretudo extrínsecas.

Nesta fase, é importante fazer referência à visão integrativa da liderança preconizada por Bass e Avolio (1994). Na sua perspetiva a liderança carismática e transformacional representam uma tentativa, bem-sucedida, para identificar as características dos líderes proeminentes. Estas teorias procuram afastar-se do papel do gestor e compreender o que o distingue dos líderes que conseguem mobilizar os seus seguidores para realizar coisas extraordinárias.

Para James Burns (1978), “a liderança transformacional contrasta com a liderança transacional pois não é baseada no poder legítimo e no respeito pelas regras e tradições mas na mudança e na inspiração” (p. 144).

Bass e Avolio (1994) afirmam que a liderança transacional, através de uma gestão por exceção (ativa e passiva) e por recompensas contingenciais alcançam um esforço e desempenho esperado. Isto é, a motivação está orientada para os resultados. A liderança transformacional está orientada para um desempenho para além das expectativas, o qual é obtido através da consideração individualizada, estímulo intelectual, influência idealizada e motivação inspiradora.

Mais recentemente, surgiu um modelo de liderança inspirador para muitos gestores e líderes, “os cinco níveis da liderança” de John C. Maxwell. Segundo Maxwell (2016), “a liderança é influência. Se as pessoas conseguirem aumentar a sua influência junto dos outros, poderão liderar melhor” (p. 2), acrescentando que “a liderança é um processo, não uma posição” (p.3). Maxwell afirma ainda que “o desafio da liderança passa por criar mudança e facilitar o crescimento” (p. 4), sendo o seu modelo de liderança – “os cinco níveis da liderança” – um plano claro para o desenvolvimento da liderança, “crescimento do líder”, que se for bom, ajuda os membros da sua equipa a serem também líderes e, desta forma, a garantir o progresso da sua equipa.

Os cinco níveis da liderança de Maxwell são: (a) posição, “as pessoas seguem o líder porque a isso são obrigadas”; (b) permissão, “as pessoas seguem o líder porque querem”; (c) produção, “as pessoas seguem o líder pelo que fez pela organização”; (d) desenvolvimento do pessoal, “as pessoas seguem o líder pelo que fez por elas, a título pessoal”; e, por último, (e) pináculo, “as pessoas seguem o líder pela pessoa que é e pelo que este representa”.

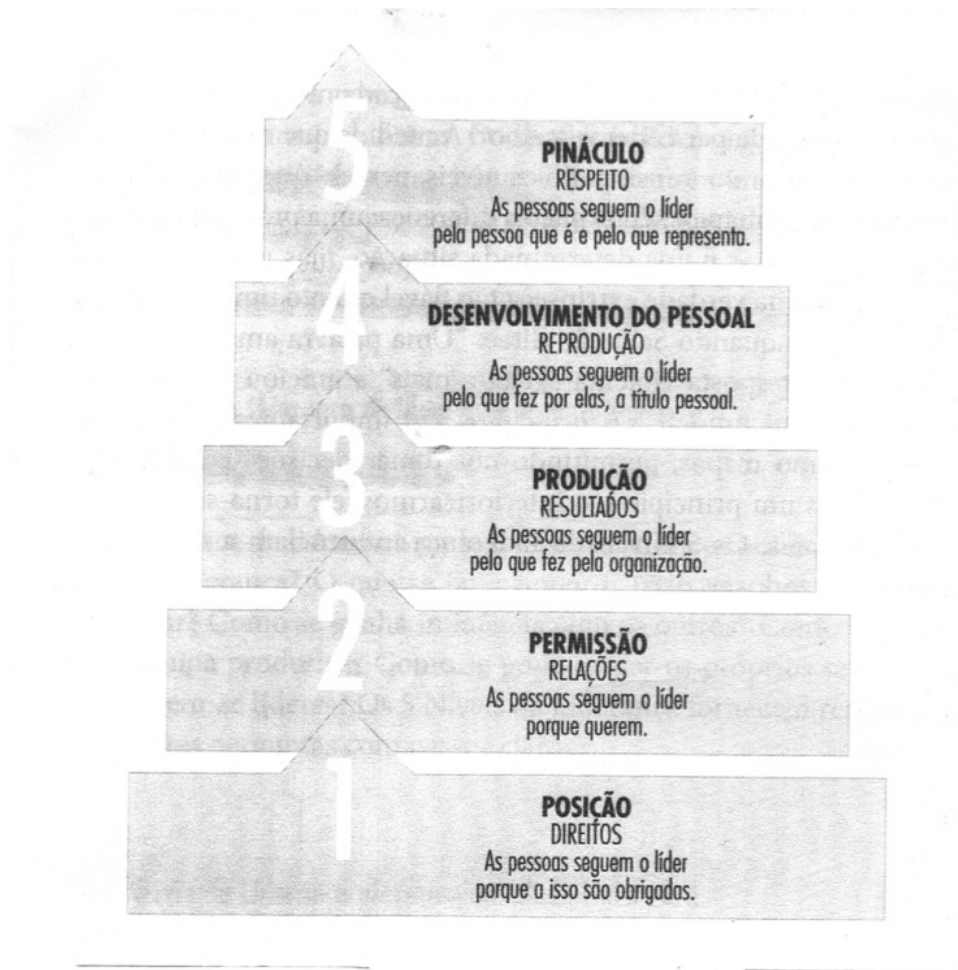


Fig. 1—Os cinco níveis da liderança

Fonte: adaptado de Maxwell (2016).

Sobre o primeiro nível do seu modelo, a posição, Maxwell afirma que esta é “um excelente lugar para visitar, mas não gostaria de viver lá” (p. 5). Este é o primeiro nível da liderança, porque, segundo o autor, a influência do líder é muito pequena, “é o ponto de partida para cada nível de liderança” (p. 31). A liderança posicional é baseada em direitos concedidos pela posição ou título que concedem autoridade para liderar pessoas (p. 31). A posição é o único nível da liderança que não requer aptidão ou esforço. Qualquer “pessoa pode ser nomeada para uma posição” (p. 7). Assim, no entender de Maxwell, “as pessoas que não passam do nível 1 podem ser chefes, mas nunca são líderes” (p. 7).

Todavia, este nível pode ser uma oportunidade para crescer como líder, pois, “os melhores líderes promovem as pessoas a cargos de liderança com base no seu potencial de liderança, e não por uma questão de políticas, antiguidade, referências ou conveniência” (p. 39). Uma posição de liderança pode servir para um líder se conhecer melhor, sendo que, o “auto- conhecimento é a base de uma liderança eficiente”. Através desse processo, os líderes

podem conhecer melhor os seus valores e liderar melhor, porquanto, “os valores são a alma da liderança” (p. 44), além de que, “a primeira pessoa que devemos analisar somos nós próprios” (p. 98).

O segundo nível da liderança, a permissão, “baseia-se inteiramente nas relações [...] as pessoas seguem o líder porque querem” (p. 7). Para Maxwell, “sempre que os líderes sobem um nível, a sua influência aumenta [...] o processo de liderança começa no nível 2, onde as relações se formam” (p. 111). Continua afirmando que é neste nível que “a liderança começa a passar da coerção para a colaboração”, e que, “as pessoas são conquistadas pela interação e não pelo uso do poder da posição” (p. 81).

Para Maxwell, a liderança abre canais de comunicação, substituindo a liderança do superior pelas relações lado a lado, levando à emergência da comunicação bilateral. Afinal, escreve Maxwell, as pessoas não se limitam a utilizar os canais formais do primeiro nível, passando a utilizar canais informais, os quais são mais diretos (p. 83-84) e promovem o desenvolvimento da confiança (p. 87). A qual, o autor considera como a qualidade mais importante da liderança (p. 94). Sem a confiança, o trabalho de equipa é impossível (p. 88). De tal modo, que uma das “21 irrefutáveis leis da Liderança” é a lei da solidez, a qual estará relacionada com a confiança. A “confiança é a fundação da liderança”, escreve Maxwell, ou ainda que, “é impossível influenciar alguém que não confia em nós”. Levando o autor a concluir que a “confiança começa no nível 2” (p. 102).

Relativamente ao terceiro nível da liderança, a produção, Maxwell afirma que este não é passível de ser alcançado sem antes se aprender e fazer por merecer o segundo nível. Ser “um bom líder requer, conjuntamente, Permissão e Produção” (p. 89). Contudo, muitos líderes não alcançam este nível porque “perdem de vista o principal objetivo da liderança: ajudar os outros a trabalharem juntos, a progredirem e a alcançarem um determinado fim” (p. 92). Para Maxwell, os líderes deste nível não se limitam a criar um bom ambiente de trabalho, fazem as coisas acontecer, estão orientados para os resultados, ganham influência e credibilidade, e as pessoas começam a segui-los pelo que fizeram pela organização. É na Produção que os líderes se tornam agentes de mudança, que resolvem problemas complicados e que conseguem levar as pessoas a atingir um nível superior de eficiência (p. 8 e 123). Neste nível, o atingir dos objetivos tem como efeito um aumento da moral, bem como um aumento dos lucros, ou, como escreve o autor, “os líderes produtivos vivem de resultados – deles e das suas equipas” (p. 129).

Maxwell resume o seu pensamento da seguinte forma: “se construir relações sólidas

de permissão sobre uma base de direitos posicionais, e se lhes juntar os resultados da produtividade, ganhará impulso” (p. 134), tornando-se um líder de terceiro nível. Advertindo porém, que embora a Produção sirva de base para a construção de equipas, não significa que se consiga ter o máximo rendimento da equipa, mesmo que esta inclua alguns talentos. Desta maneira, teremos que avançar para um quarto nível (p. 135-136). O progresso requer sempre mudança (p. 153).

No quarto nível, o autor inicia a descrição do Desenvolvimento do Pessoal recorrendo a jargão futebolístico. Para Maxwell, a grande diferença entre o terceiro e o quarto nível é que, no terceiro – Produção – se ganham jogos, enquanto que, no quarto, se ganham campeonatos (p. 9). O autor defende que os líderes de nível 4 “usam a sua posição, as suas relações e a sua produtividade para investir nos seus seguidores e para desenvolvê-los até, eles próprios, se tornarem líderes [...] o resultado é uma reprodução: o líder de nível 4 reproduz-se” (p. 9). Como existe um forte investimento nas pessoas, o qual reforça a confiança e desenvolve a lealdade, o desempenho aumenta. Assim, emergem mais líderes, os quais ajudam a melhorar o desempenho de todos os outros membros (p. 8). No entender de Maxwell, são poucos os líderes que “são capazes e estão dispostos a desenvolver outros para se tornarem líderes” (p. 191), sendo poucas as pessoas que procuram o sucesso para os seus.

Para Maxwell, qualquer pessoa que conseguir atingir o quarto nível – líderes que produzem outros líderes – está a liderar a um nível muito elevado, superior a 90% de todos os outros líderes. Contudo, subsiste ainda um nível superior. Segundo Maxwell, “menos de 1% de todos os líderes consegue atingi-lo” (p.210).

O autor descreve o quinto e último nível – Pináculo –, como não sendo “um lugar para ser servido pelos outros, mas para servir os outros” (p. 225). Para Maxwell, “o que um líder de quinto nível faz é desenvolver outros líderes, para que eles próprios se tornem líderes de quarto e quinto nível” (p.221). Sendo que, “apenas os líderes do último nível é que podem formar líderes desse mesmo nível” (p.236). Como vivenciaram uma transformação ao longo seu percurso como líder, “estes conseguem com mais facilidade reconhecer líderes em potência e ajudá-los a implementar as mudanças necessárias para passarem de nível” (p.223). Maxwell afirma que a maior parte dos líderes alcança o Pináculo na fase final das suas carreiras como resultado de um trabalho árduo e de um processo de aprendizagem permanente.

Em conclusão, apesar do modelo de Maxwell não apresentar conceitos ou teorias de

liderança reconhecidas, a sua abordagem prática da liderança, resultado da experiência do autor como pessoa e profissional, pode ser muito útil como fator de inspiração para pessoas que pretendam ser líderes. Apesar disso, os modelos de liderança que os líderes tendem a adotar para corresponder aos desafios do atual meio envolvente, exigem uma permanente adaptação das organizações a esse mesmo meio.

Para Rosinha (2015), “o modelo tradicional de liderança está paulatinamente a dar lugar à liderança partilhada ou funcional” (p.115). Ou seja, estes modelos de liderança afastam-se da liderança centrada no indivíduo como é apresentada por Maxwell, porquanto, “a liderança partilhada é uma relação colaborativa no processo de liderança; um fenómeno que envolve equipas ou grupos que se influenciam mutuamente, partilhando responsabilidades e funções, descentrando-se da liderança num único indivíduo” (Kocolowski, 2010; citado por Rosinha, 2015). Relativamente à liderança funcional, Rosinha (2015) entende que “foca-se no que deve fazer para melhorar a performance da equipa e não no que o líder deve fazer” (p. 108). Ou seja, “o líder é um solucionador de problemas, preocupando-se em garantir que as condições físicas e psicológicas dos elementos da equipa estão reunidas, de modo a que possam focar a sua atenção na obtenção de objetivos organizacionais” (p. 111).

Em virtude do atrás descrito, as “teorias clássicas de liderança” parecem não oferecer elementos suficientes que permitam compreender o modo como os líderes influenciam o desempenho de equipas. O que terá levado vários autores a sugerirem a necessidade de se desenvolverem modelos específicos de liderança de equipas, nomeadamente, Zaccaro e colaboradores (2001) que propõem um modelo de liderança funcional onde a intervenção do líder é dirigida aos processos de interação relevantes para realização da tarefa, através das funções propostas por Fleishman e colaboradores. (1991). Para Zaccaro e colaboradores. (2001), o líder deixa de ser apenas um solucionador de problemas. O papel de estimulador e facilitador é sublinhado por estes autores. Afirmando ainda, que fatores como a constituição da equipa, constrangimentos contextuais e de recursos podem diminuir a influência do líder, logo os líderes devem desempenhar funções de liderança intervindo ao nível dos processos de interação de equipas.

2.2. Transição das teorias clássicas de liderança para a liderança de equipas

Atualmente, vivemos numa época crescente de incerteza onde a mudança é célere e constante. Dificilmente uma única pessoa conseguirá abranger todo o conhecimento e indicar o caminho em todas as situações que se possam revelar. Assim sendo, a liderança de

equipas parece ser a forma de liderança mais razoável numa sociedade onde as pessoas são cada vez mais iguais e o poder é partilhado.

A liderança não é um ato individualizado (“*leadership is not a solo act*”). Kouzes e Posner (2017), autores do modelo das cinco práticas exemplares de liderança, concluíram que o sucesso de uma organização está implicitamente ligado ao esforço coletivo, em vez do esforço individual. Os investigadores referem que após inúmeros estudos sobre liderança efetiva, não encontraram nenhum exemplo de realização extraordinária que tenha acontecido sem a participação dinâmica das pessoas, ou seja, “a liderança é negócio de todos” (Kouzes & Posner, 2006). Entendemos por isso, que a liderança é um esforço de equipa. E que, qualquer que seja a organização, dificilmente uma só pessoa conseguirá levar a cabo feitos admiráveis sem trabalho de equipa e o apoio de todos.

Nesta perspetiva, Zaccaro, Rittman e Marks (2001) salientaram a importância da liderança funcional em equipas onde os líderes eficazes são os indivíduos que assumem qualquer função necessária na equipa. A principal responsabilidade de um líder é determinar que funções estão em falta ou enfraquecidas na equipa e resolver a situação, ou seja, tornar-se num agente facilitador que interage na equipa e com a equipa. Assim, a liderança de equipas está orientada para a satisfação das necessidades da equipa. Embora os autores enfatizem os contributos do líder formal na equipa já fazem uma breve referência a possíveis influências da equipa na eficácia do líder.

Nesta linha, Marks e colaboradores. (2001) afirmam que o trabalho de equipa é normalmente composto por ciclos de interação dinâmica entre os seus membros e o ambiente, e, pode ser caracterizado em duas fases distintas. Uma designada por transição e a outra fase por ação. É na interação destes dois ciclos que ocorre a verdadeira ação da equipa, na qual as tarefas são executadas e desenvolvidas. A fase de transição compreende um período de tempo onde as equipas estão focadas prioritariamente na avaliação e/ou planeamento das atividades a realizar, para que se consiga atingir o objetivo da equipa. No caso da fase de ação, as equipas focam-se no desenvolvimento do trabalho de equipa para alcançar os seus objetivos. Estas fases são cíclicas e determinam quais os processos de equipa que são críticos e necessários num determinado momento.

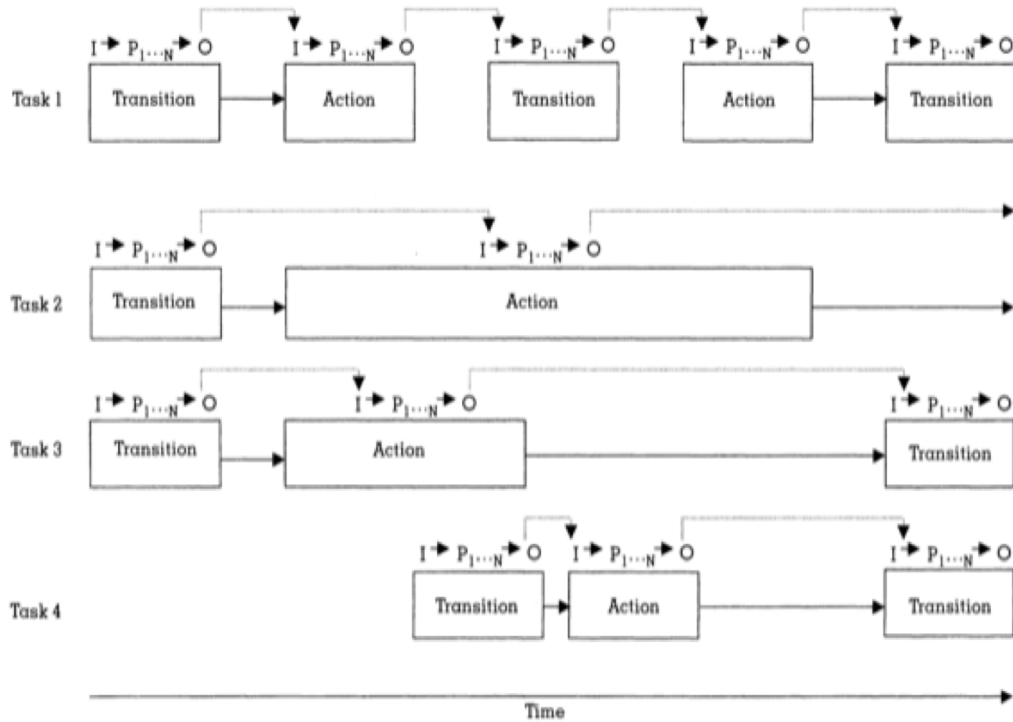


Fig. 2 - Ritmo das concretizações das tarefas de equipa

Fonte: adaptado de Marks et al. (2001).

Mathieu e colaboradores. (2001) dividem esses processos de equipa, em processos da fase de transição, processos da fase de ação e, por fim, processos interpessoais que se desenvolvem e estão presentes ao longo das fases de transição e ação. Como processos de transição, os autores identificam(a) a análise da missão, (b) a especificação dos objetivos e (c) a formulação da estratégia para se alcançar os objetivos estabelecidos e assim cumprir a missão. No que respeita aos processos de ação, temos (a) a criação de sistemas de monitorização, que monitorizem o progresso da equipa em relação ao cumprimento dos objetivos; (b) os processos de monitorização e apoio aos membros da equipa; e, por fim, (c) a criação de processos que implementem e coordenem as tarefas da equipa que são interdependentes. Finalmente, temos os processos interpessoais que são criados para gerir relações interdependentes ao longo das fases de transição e ação.

Neste caso, estamos a falar de processos, gestão de conflito, construção de confiança, motivação e gestão de emoções (*affect management*). Mathieu et al. (2001) afirmam que o *team building* (TB) é bom para desenvolver este tipo de processos.

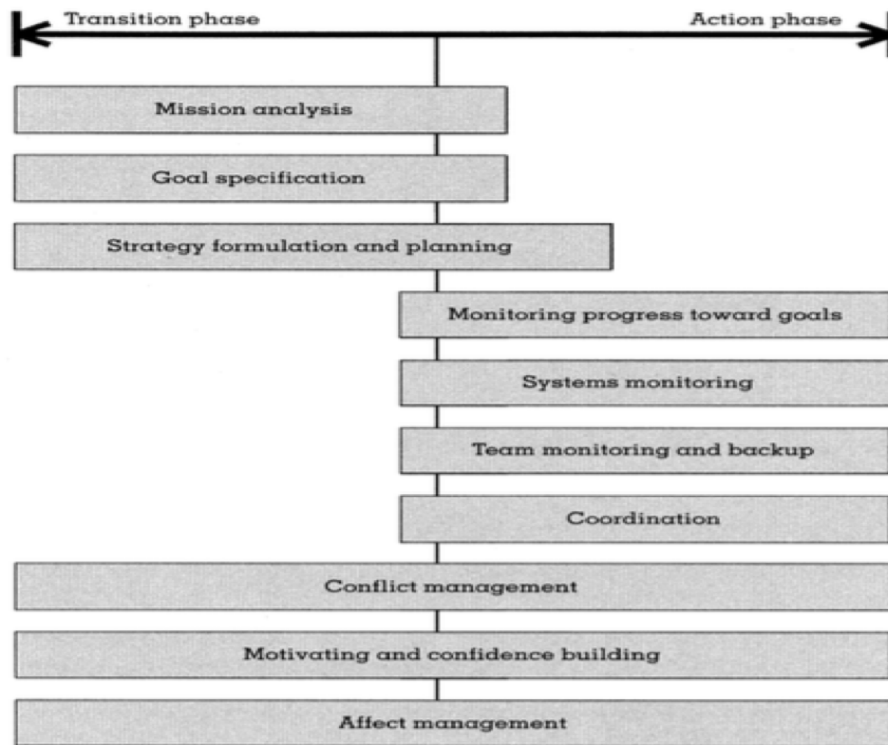


Fig. 3 - Manifestação de processos nas fases de transição e ação

Fonte: adaptado de Mathieu (2001).

Morgeson, DeRue e Karam (2010) asseguram que “a liderança da equipa está fundamentalmente orientada em torno da satisfação das necessidades críticas da equipa” (p.8). Os autores reforçam que a liderança de equipas é conceptualizada como um processo de equipa que tem como principal objetivo a satisfação das necessidades da equipa. Inspirados no modelo de liderança de equipas de Zaccaro e colaboradores (2001) e preconizando, também, os ciclos de interação dinâmica entre os seus membros e o ambiente, Morgeson e colaboradores. (2010) consideram que existem mais funções de liderança de equipa que Zaccaro e colaboradores..

Durante a fase da transição, a equipa está concentrada em atividades relacionadas com a estrutura da equipa, o planeamento do trabalho da própria equipa e a avaliação do seu desempenho. Nesta fase, é importante estabelecer processos e estruturas que permitam à equipa alcançar os seus objetivos. Assim, os autores tiveram por bem aumentar o leque de funções de equipa, passando a incluir: a composição da equipa (as pessoas que farão parte da equipa), definição da missão (a que se propõe a equipa), estabelecer expectativas e objetivos, estruturar e planear, treinar e desenvolver a equipa, construção de sentidos (*sensemaking*) e procurar *feedback*. Morgeson e colaboradores. (2010) consideram estas

funções os alicerces do processo liderança de equipas durante a fase da transição.

Durante a fase de ação, a qual se tem como a parte do ciclo de desempenho da equipa onde esta está focada em atividades que contribuem diretamente para concretizar os seus objetivos (Marks et al., 2001), aparecem um conjunto de funções essenciais para a liderança de equipas. Este inclui o monitorizar a equipa, gerir as fronteiras limites da equipa, desafiar a equipa, resolver problemas, adquirir recursos, incentivar a autogestão da equipa, e, finalmente, cultivar um clima social positivo dentro da equipa.

O conjunto destas funções de liderança, que são críticas para a liderança funcional de equipas, proporciona indicadores de desempenho que permitem voltar à fase de transição, para acrescentar melhorias na ação a fim de se promover um melhor desempenho na equipa.

De acordo com Zaccaro, Rittman e Marks (2001), existem quatro dimensões nos



Fig. 4 - Funções da liderança ao longo das fases de transição e de ação

Fonte: adaptado de Marks et al. (2001).

processos de equipa onde o líder vai atuar, a saber:(a) a cognitiva, (b) a motivacional, (c) a afetiva e (d) a de coordenação. Não obstante, estas dimensões também sofrem influências de

vários fatores que vão desde o ambiente que envolve a equipe, a fatores organizacionais que condicionam a dinâmica da equipe.

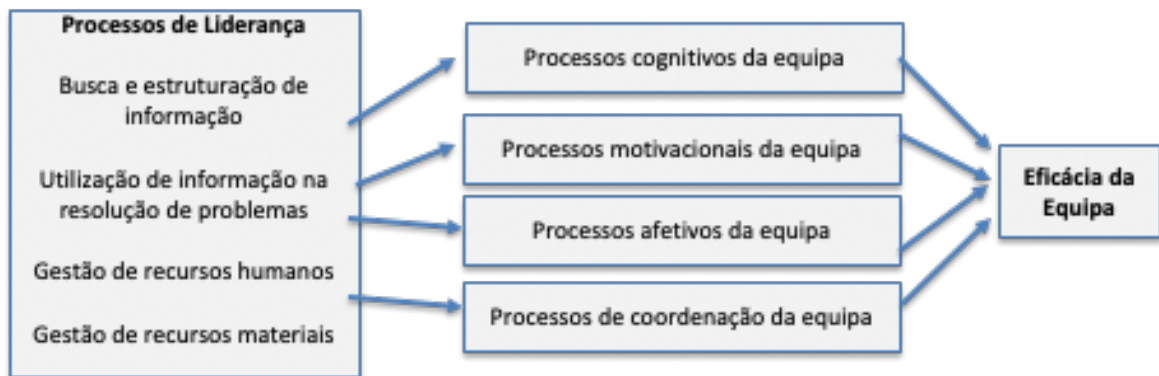


Fig. 5 - Processos de liderança

Fonte: adaptado de Zaccaro, Rittman, & Marks (2001).

Os processos cognitivos da equipe permitem acrescentar e partilhar informação que contribui para clarificar situações problemáticas, melhorar a coordenação, favorecendo a

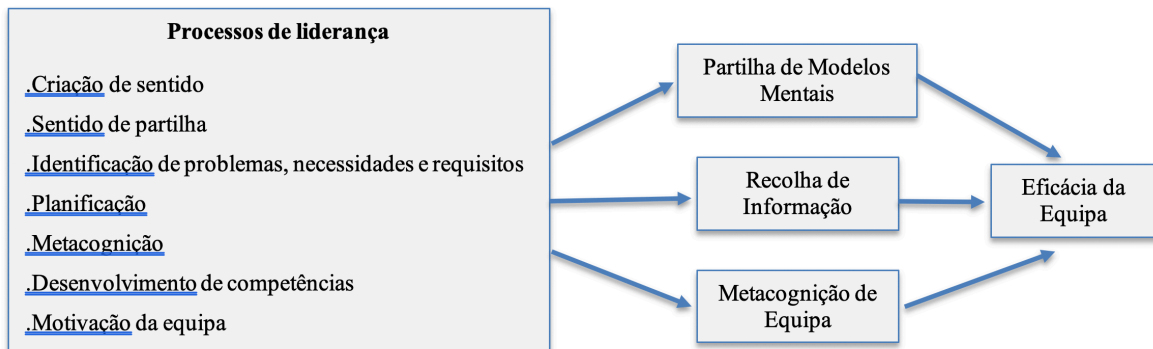


Fig. 6 - Influência das funções de liderança nos processos cognitivos da equipe

Fonte: adaptado de Zaccaro, Rittman, & Marks (2001).

criação de modelos mentais partilhados (MMP), e, influenciar a eficácia da equipe.

Nos processos motivacionais, a motivação do líder, bem como a sua participação e interação no processo, visa fomentar e estimular um sentimento de pertença da equipe (coesão), influenciando a eficácia da equipe.

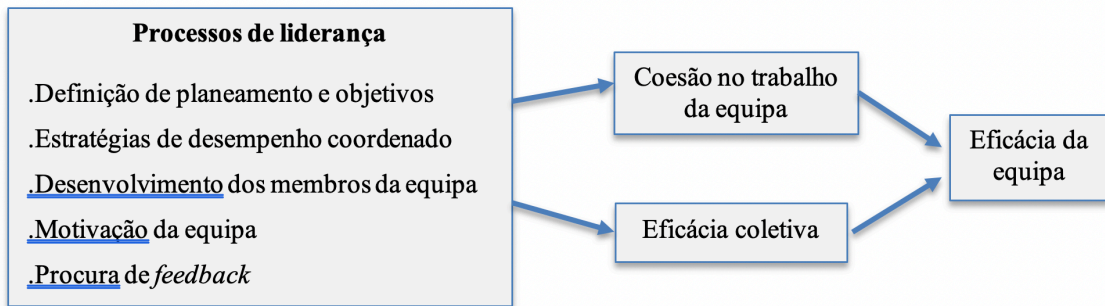


Fig. 7 - Influência das funções de liderança nos processos motivacionais da equipa

Fonte: adaptado de Zaccaro, Rittman, & Marks (2001).

No âmbito dos processos afetivos, o líder acaba por ter uma importância crucial na forma como atua na gestão de conflitos e no controlo de emoções dos membros que compõem a equipa. A criação de um momento harmonioso e de franca colaboração, são aspetos que podem estimular a criação de coesão no seio da equipa e influenciar a sua eficácia.

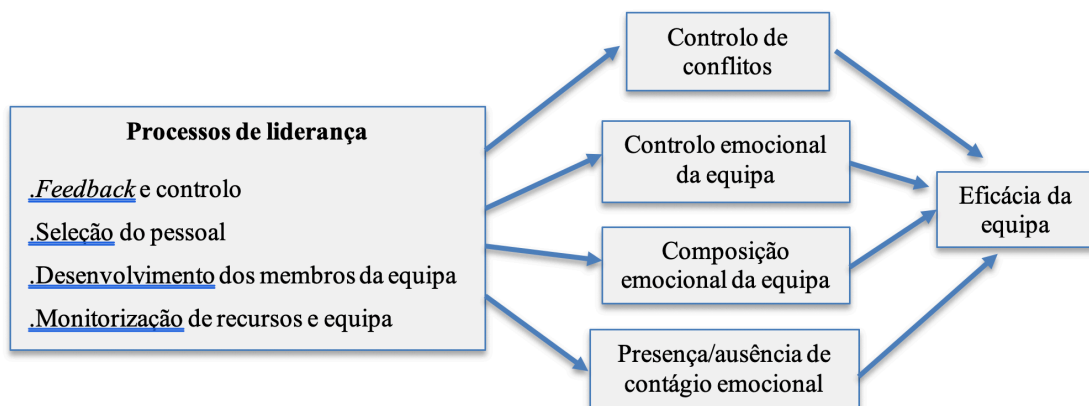


Fig. 8 - Influência das funções de liderança no processo afetivo da equipa

Fonte: adaptado de Zaccaro, Rittman, & Marks (2001).

Finalmente, os processos de coordenação de equipa dependem, fundamentalmente, da forma como a equipa consegue e coordena as suas ações. Ou seja, a otimização e coordenação dos procedimentos da equipa facilitam as dinâmicas internas da equipa as quais, por simpatia, podem influenciar a eficácia da equipa.

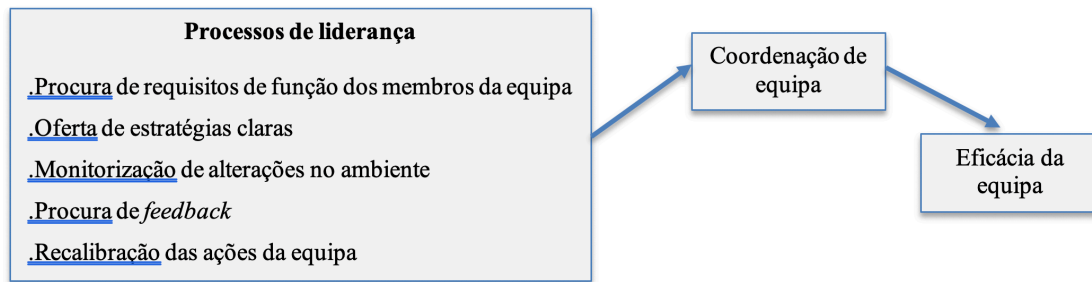


Fig. 9 - Influência das funções de liderança no processo de coordenação da equipa

Fonte: adaptado de Zaccaro, Rittman e Marks (2001).

Para Zaccaro e colaboradores (2001), os processos de liderança da equipa influenciam os processos da equipa, os quais, por sua vez, influenciarão a eficácia da equipa. Contudo, os processos de equipa ao funcionarem como processos mediadores, podem também influenciar a eficácia do líder. Neste sentido, Morgeson e colaboradores (2010) acrescentam que o entendimento dos processos de liderança de equipas requer, numa primeira fase, que se entenda a natureza do funcionamento da equipa. A partir deste argumento, podemos articular melhor o papel da liderança e a forma como esta fomenta o desempenho e a eficácia das equipas. Este foco nas equipas separa os modelos de liderança de equipas dos modelos de liderança tradicionais devido ao foco central na equipa como uma unidade. Ao nível das equipas, a liderança funcional constitui um processo onde o líder é responsável por diagnosticar os problemas que possam ameaçar o cumprimento dos objetivos da equipa, e, tem de encontrar soluções adequadas e implementá-las em contextos sociais complexos (Marks et al., 2001). Ou seja, cabe ao líder agir no sentido de solucionar problemas e entropias que possam afetar as condições físicas e psicológicas dos membros da sua equipa, distraíndo ou afetando a harmonia da dinâmica da equipa.

Em suma, poderemos afirmar que as principais teorias da liderança dita tradicional (*top-down*), não permitem compreender na sua plenitude a forma como os líderes podem influenciar de forma positiva o desempenho das equipas.

2.2.1. Liderança de equipas

2.2.1.1. Da equipa e suas etapas de desenvolvimento

Para Kozlowski e Bell (2017), o conceito de trabalho que se desenvolveu nas organizações durante o século XX, foi principalmente centrado em empregos individuais. Contudo, ao longo das últimas duas décadas, as forças estratégicas, económicas e

tecnológicas levaram as organizações de todo o mundo a reestruturar substancialmente o trabalho em torno de equipes interdependentes. Para estes autores, as equipes permitem que competências e experiências mais diversificadas forneçam respostas mais flexíveis e adaptativas ao inesperado e, assim, superar problemas complexos.

Esta avaliação era corroborada por outros investigadores (Carvalho et al., 2015). No entanto, para Carvalho e colaboradores (2015), a equipe é um conceito diferente de grupo, podendo um grupo ser definido como ‘um conjunto de três ou mais pessoas que interagem entre si, com vista à resolução de objetivos inter-relacionados’ (p.187). Já para Katzenbach e Smith (2005), uma “equipe é um pequeno número de pessoas com competências complementares que estão comprometidas com um propósito comum, com objetivos de desempenho comuns e com uma abordagem de responsabilidade mútua” (p.3). “Nem todos os grupos são equipes”, afirmariam estes autores apontando diferenças:

Tabela 1 - Diferença entre grupo de trabalho e equipe

Fonte: Katzenbach e Smith (2005)

GRUPO DE TRABALHO	EQUIPA
Há um líder forte e claramente focado	A liderança é partilhada
A responsabilidade é individualizada	A responsabilidade é individual e mútua
O propósito do grupo é o mesmo que a missão da organização	O propósito da equipe é definido por ela própria
O resultado do trabalho é individual	O resultado do trabalho é coletivo
As reuniões são eficientes	Nas reuniões incentiva-se discussões abertas e focadas na solução do problema
A eficiência do grupo é medida pela sua influência nos outros (e.g. <i>performance</i> financeira da empresa)	A eficiência da equipe é medida com base nos resultados coletivos
Discute, decide e delega	Discute, decide e trabalha em conjunto

Ainda segundo Carvalho e colaboradores (2015), um grupo pode evoluir para a equipe, pois, uma equipe implica a existência de objetivos comuns e a coordenação conjunta de esforços dos seus elementos para os atingir. Esta visão é partilhada, entre outros, por Gibson, Ivancevich e Konopaske (2012). Para estes, as equipes têm um tamanho mais reduzido do que o grupo (entre duas e vinte pessoas). Os seus membros têm habilidades

complementares e revelam um grau de maturidade, de desenvolvimento e de coesão mais apurado do que o grupo. Concomitantemente, “todas as equipas são grupos, mas nem todos os grupos são equipas” (Guimarães, 2015, p. 32). Ou seja, para se tornarem equipas, os grupos terão de passar por várias etapas.

Estas etapas foram alvo de teorização por parte de diversos investigadores, destacando-se em particular o modelo de Tuckman (1965), que previu que o desenvolvimento da equipa se articularia em 4 fases: *forming*, *storming*, *norming* e *performing*. Em 1977, o mesmo autor em conjunto com Mary Jensen (Tuckman & Jensen, 1977), acrescentaria a quinta fase deste modelo com a designação de *adjourning*.

Inicialmente (*forming*), as equipas passam por um estágio de formação no qual os seus membros são socialmente cordiais uns com os outros, embora cada um esteja a tentar encontrar o seu papel na equipa – *forming* –. Na segunda fase, *storming*, os membros da equipa tentam encontrar a sua posição e esclarecer os seus papéis. Nesta fase, a conflitualidade começa a emergir, contudo, não deve ser disfuncional. À medida que as relações acalmam, a equipa passará para a fase de normalização ou acordo (*norming*). Os membros da equipa começam a trabalhar em equipa, porquanto, as funções e responsabilidades de cada um estão definidas e reconhecidas por todos. Aumenta o compromisso e a confiança entre no seio da equipa, definindo-se regras de convivência e conduta. Na quarta fase, *performing*, os membros já se relacionam como uma equipa, estão unidos, alinhados e focados nos objetivos que lhes foram apresentados. Devido ao aumento da interação e interdependência, a equipa aumenta a satisfação e o desempenho. Finalmente, emerge uma quinta e última fase, o *adjourning*. Esta ocorre quando o projeto termina e a equipa é extinta, sendo os seus membros distribuídos por novas equipas. Podendo, inclusive, acontecer que a equipa se mantenha constituída, mas com uma nova missão. Nesta última fase, são importantes as atividades de avaliação, registo de lições aprendidas e a celebração/recompensa pelo trabalho realizado no projeto. Desta forma, mantém -se o espírito de equipa.

A identificação das etapas de desenvolvimento de uma equipa contribui para o reconhecimento e monitorização das interações e dinâmicas no interior da equipa. Permitindo, dessa forma, encontrar soluções que tornem as equipas mais eficientes. Se existir um baixo nível de confiança, podem organizar-se exercícios com vista à construção da confiança. Assim, com base em quadros teóricos, têm vindo a ser utilizados diversos instrumentos para estudar os estágios de desenvolvimento de equipas ou de grupos e seu

desempenho, como desenvolveremos a seguir.

2.2.1.2. Modelos de desempenho e de eficácia de equipas: do IPO ao IMO

Para Kozlowski e colaboradores. (2017), “embora as equipas de trabalho ofereçam às organizações muitos benefícios potenciais, também apresentam desafios: agrupar as pessoas em equipas não garante que sejam eficazes” (p. 3).

Marks e colaboradores. (2001) referem que “grande parte do trabalho desenvolvido nas organizações é realizado através do trabalho de equipa: pessoas que trabalham juntas para alcançar algo que dependendo apenas das suas capacidades individuais não o conseguiriam alcançar” (p. 356). O trabalho de equipa consiste “num conjunto de dois ou mais indivíduos que executam e partilham tarefas organizacionalmente relevantes, com um ou mais objetivos comuns, que interagem, exibem interdependências na realização de tarefas, gerem fronteiras e estão incorporados num contexto organizacional mais amplo” (Kozlowski & Bell, 2017, p. 2).

O sucesso das organizações não surge apenas das funções desempenhadas pelos membros das equipas, mas também dos processos de interação que emergem das relações estabelecidas entre si. Entende-se por processos de equipa, “atos interdependentes dos membros que convertem entradas em resultados através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais direcionadas para a organização de tarefas para alcançar objetivos coletivos” (Marks et al., 2001, p. 357). As mesmas atividades são designadas por Kozlowski e Bell (2017) como mecanismos psicológicos que permitem combinar o potencial dos atributos e recursos dos membros da equipa para resolver constrangimentos, coordenarem

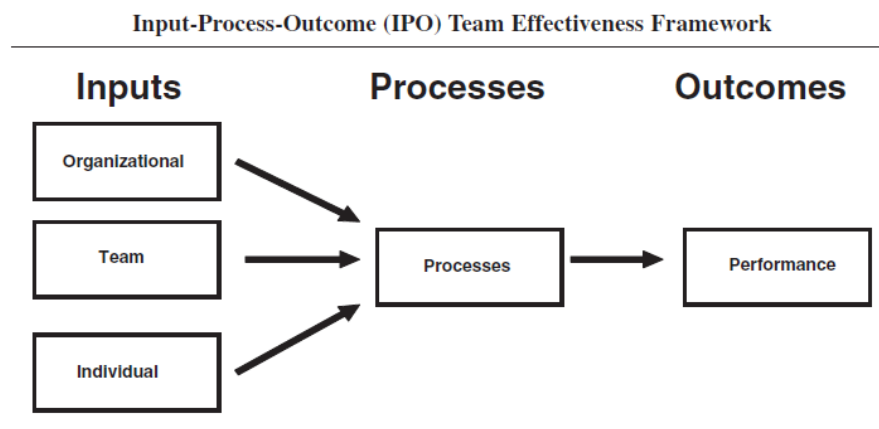


Fig. 10 - Modelo IPO de McGrath (desempenho da equipa)

Fonte: McGrath (1964), adaptado por Mathieu et al., 2008.

esforços, e assim alcançar o sucesso. Estes autores afirmam que, para compreender melhor a dinâmica e eficácia das equipas, a maioria dos quadros teóricos segue o modelo apresentado por McGrath em 1964.

Estes modelos enquadram o relacionamento de antecedentes, processos e resultados, os quais procuram explicar o funcionamento das equipas, estabelecendo ou propondo relações causais. O modelo de McGrath (1964), na figura 10, assenta na relação entre *Inputs-Processes-Outcomes* (IPO) (port. Antecedentes-Processos-Resultados). As entradas (I) representam as características de cada elemento, requisitos da tarefa, interdependências e também fatores organizacionais tais como a liderança e formação. Os processos (P) representam os mecanismos psicológicos já citados e os resultados (O) representam as avaliações internas e externas do desempenho bem como do efeito da experiência nos membros da equipa (Kozlowski & Bell, 2017, p. 4).

Estes modelos evoluíram, passando a ser designados por modelos de desempenho e eficácia das equipas, os quais, têm “vindo a salientar o papel decisivo dos processos de interação” (Santos, Caetano & Jesuíno, 2008, p. 23). Apesar desta evolução, o modelo de McGrath foi uma referência para generalidade dos modelos que surgiram nas décadas seguintes. Ilgen e colaboradores (2005) afirmam também que a investigação científica estava a prestar maior atenção aos processos mediadores (i.e., aos processos de interação), os quais procuravam explicar e compreender como certos antecedentes afetavam a eficácia da equipa e a sua viabilidade. Ou seja, era importante compreender o desempenho das equipas na realização das tarefas, considerando os processos de interação relevantes para a realização das tarefas desenvolvidas pelas equipas que são entidades dinâmicas, emergentes e adaptativas.

Segundo Mathieu e colaboradores (2008), os modelos IPO falham ao não distinguirem os diferentes tipos de processos (P) e resultados (O). Afirmando que, muitos dos fatores mediadores que intervêm e influenciam os antecedentes (I) e resultados da equipa (O), não são apenas os processos (P), mas também estados emergentes que surgem em simultâneo com os processos de equipa que em conjunto funcionam como mediadores. Para Marks e colaboradores (2001), os estados emergentes são propriedades da equipa que pela sua natureza variam em função do contexto, antecedentes, processos e resultados. Para estes autores, os estados emergentes são produto da experiência da equipa e dos seus processos, e, podem tornar-se *inputs* para os processos e resultados seguintes.

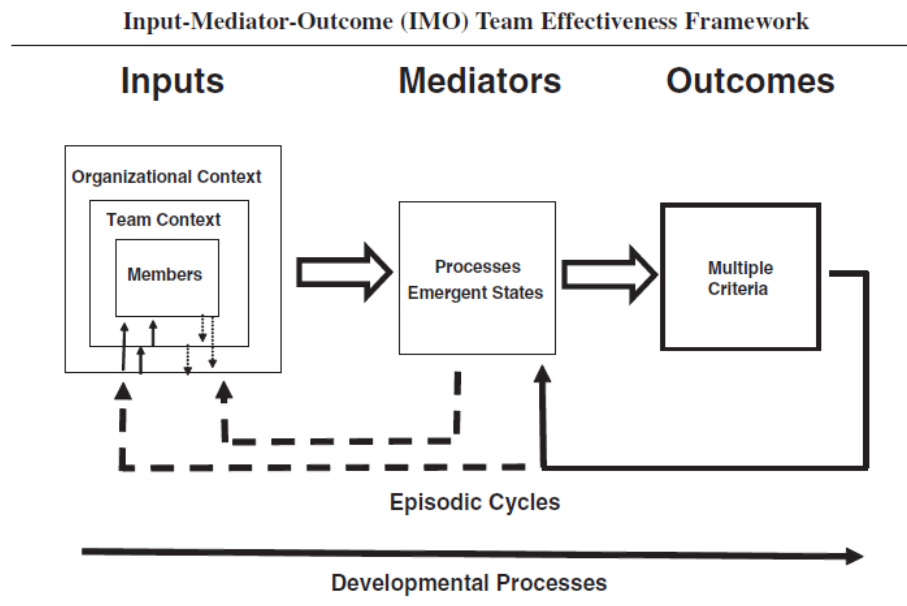


Fig. 11 - Modelo Inputs-Mediators-Outcomes (IMO)

Fonte: Mathieu et al., 2008.

Desta forma, Mathieu e colaboradores (2008) propõem o modelo *Inputs-Mediators-Outcomes* (IMO) (port. Antecedentes-Mediadores-Resultados), o qual acentua o papel central dos processos de interação e dos estados emergentes na realização das tarefas da equipa, e, onde os resultados podem funcionar como antecedentes de um novo ciclo de tarefas da equipa.

Assim, para Ilgen e colaboradores (2005, p.520), o quadro teórico I-P-O é limitativo no estudo científico sobre as equipas. Como modelo alternativo, recomendam o IMO (Input-Mediator-Output-Input) (port. Antecedente-Mediador-Resultado-Antecedente), porque, a substituição do “P” por “M” reflete um número maior de variáveis que são importantes para a explicação do desempenho e viabilidade das equipas. Além disso, o adicionar o “I” extra no final do modelo invoca explicitamente a noção de *feedback* causal cíclico.

2.2.2. A liderança partilhada e a liderança coletiva

2.2.2.1. Liderança partilhada

Historicamente, a liderança tem sido estudada como um processo hierárquico, uma relação entre o líder formal e seguidores, no qual o primeiro influencia mais do que é influenciado (Zhu, Liao, Yam, & Johnson, 2018). Assim, os cientistas têm vindo a estudar a liderança na perspetiva de como um líder influencia os seguidores na sua equipa ou

organização (Bass & Bass, 2008; Zhu et al, 2011; Pearce & Sims, 2002). Este paradigma hierárquico, centrado no líder, tem sido uma característica proeminente na literatura sobre liderança negligenciando a liderança dos seguidores (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Contudo, desde os anos 90, um número crescente de estudiosos tem vindo a desafiar este conceito convencional de liderança, argumentando que a liderança também pode ser partilhada entre os membros de um grupo (Carson et al., 2007; Wang, Waldman, & Zhang, 2014). Com esta nova abordagem à liderança de equipas, os membros da equipa exercem a sua influência sobre a liderança, organizando-se e orientam-se entre si conforme as necessidades (Carson et al., 2007). Por exemplo, os membros de uma equipa qualificados numa determina da área especializada podem exibir um comportamento de liderança nesse domínio e adotar um papel mais passivo noutros domínios (Manz et al., 2015; Meuser et al., 2016).

Consequentemente, Pearce e Conger (2003) descreveram a liderança partilhada como “um processo de influência dinâmico e interativo entre membros de grupos para os quais o objetivo é liderarem-se entre si para alcançar os objetivos de grupo ou organizacionais ou mesmo ambos” (p.1). Por outro lado, Carson e colaboradores (2007) definiram liderança partilhada como “uma propriedade emergente da equipa que resulta da distribuição da influência da liderança entre os vários membros da equipa” (p.1218). Outra definição advoga que a liderança partilhada “é um conjunto de processos de influência interativa nos quais as funções de liderança da equipa são voluntariamente partilhadas entre os membros internos da equipa na persecução dos objetivos da equipa” (Nicolaidis et al., 2014, p.924). Uma definição mais complexa, considera que a liderança partilhada é “um fenómeno emergente e dinâmico de equipa, no qual os papéis e a influência da liderança são distribuídos entre os membros da equipa”(D’Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger, 2016, p.5).

Houghton, Pearce, Manz, Courtright, e Stewart (2015) apresentaram um modelo de liderança partilhada inspirando-se num provérbio antigo “partilhar é cuidar” sugerindo que a PARTILHA facilita ou é equivalente ao CUIDAR, considerando que o conceito de partilhar é uma propriedade da liderança partilhada. O seu modelo, aplicado apenas ao nível do grupo, sugere que a liderança partilhada, através de dois mecanismos moderadores – capacitação psicológica e solidariedade grupal –, aumenta o “cuidado” percebido e real que por sua vez influencia o desempenho do grupo dentro de uma organização. Para os autores, a liderança partilhada “implica a dispersão de poder e influência entre os membros do grupo, permitindo aos colaboradores a oportunidade de se envolverem mais na tomada de decisões

do seu grupo de trabalho” (p.3).

Além disso, o modelo de liderança partilhada considera que a capacidade colaborativa e o contexto colaborativo, podem funcionar como potenciais moderadores das relações entre a liderança partilhada e o clima de capacitação psicológica e a solidariedade do grupo. Isto quer dizer, que aumentar os níveis de capacitação psicológica e/ou solidariedade do grupo, pode levar as pessoas a agir com maior autenticidade no seu trabalho. Por sua vez, ao verificar-se, esta situação pode levar à emergência de uma atitude de “cuidar” com respeito, autoridade e responsabilidade entre os membros no interior do grupo. O que, em última análise, pode resultar em níveis mais elevados de desempenho do grupo.

O modelo sugere que, através da liderança partilhada, os colaboradores podem

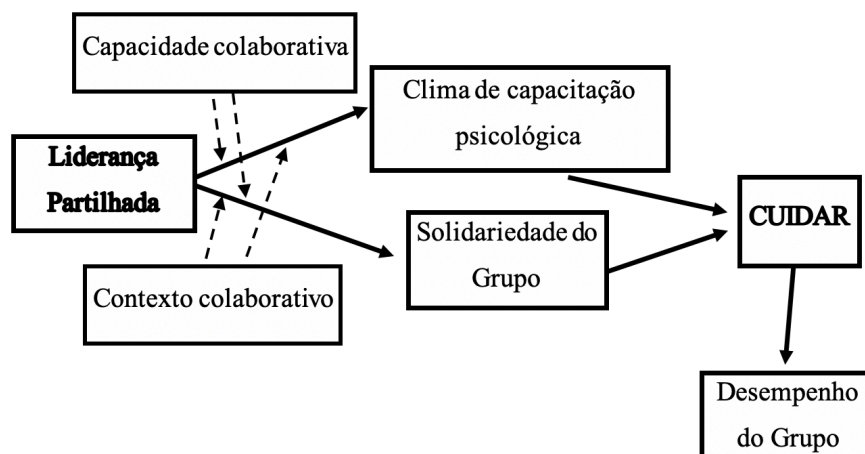


Fig. 12 - Modelo de liderança partilhada

Fonte: adaptado de Houghton et al. (2015)

desenvolver diversos comportamentos, os quais, podem ser suscetíveis de aumentar ou diminuir o “PARTILHAR” que para os autores é muito próxima do conceito de “CUIDAR”. Para Houghton e colaboradores (2015), a atitude de “CUIDAR” é um processo que envolve diversos tipos de comportamento: (a) recíprocos, isto é, dar e receber; (b) convidativos, ou seja, estar totalmente disponível para os colaboradores; (c) voluntários, que tem vontade de ajudar os colaboradores a ter sucesso; (d) capacitantes, nos quais vê potencial individual e ajuda os colaboradores a crescer; e, finalmente, (e) de proximidade, isto é, partilha de sentimentos e fortalecimento de relações, entre os membros do grupo. Este modelo sugere também uma relação positiva entre o “CUIDAR” e o desempenho do grupo, podendo o desempenho ser conceptualizado em termos de dois critérios: comportamentos de desempenho, os quais serão indicadores subjetivos, e, resultados de desempenho, que se

terão como indicadores objetivos. Houghton e colaboradores. (2015) afirmam ainda que a “liderança partilhada resulta num clima de *empowerment* psicológico mais forte, o que, por sua vez, motiva o comportamento de “cuidado” ao nível do grupo” (p.5).

Ao nível de grupo, a liderança partilhada foi operacionalizada como clima de capacitação psicológica, a qual, de acordo com Wallace e colaboradores (2011; como citado por Houghton et al., 2015), representa “perceções psicológicas partilhadas de capacitação relacionadas com significado, competência, autodeterminação e impacto” (p. 5). Desta feita, o clima de capacitação consiste numa perceção partilhada relacionada com o trabalho, dividindo-se em quatro dimensões, a saber: (a) o significado percebido dos requisitos de uma tarefa, dos valores pessoais, dos objetivos e crenças pessoais de cada um; (b) a competência, isto é, a capacidade percebida para executar uma tarefa específica; (c) o impacto ou sentido de influência pessoal sobre resultados do grupo; e, por último, (d) a auto determinação, o sentido de poder decidir por si próprio em relação às tarefas e aos processos do grupo.

Houghton e colaboradores (2015) defendem, também, a ideia de que liderança partilhada influencia a solidariedade grupal definida por confiança mútua, consideração afetiva, unidade social e compromisso entre membros de um grupo. Concomitantemente, Molm, L. D., Schaefer, D. R. e Collett, J. L. (2007) argumentam que a liderança partilhada reflete uma estrutura de poder mais distribuída e igualitária, na qual os membros do grupo formam laços mais fortes de confiança, mútua, compromisso e consideração afetiva entre eles, levando as pessoas a ficarem mais dispostas a cooperar umas com as outras, desenvolvendo um sentimento de pertença no grupo, o qual, por sua vez, se reflete num aumento das atitudes de “CUIDAR”.

Para Houghton e colaboradores (2015), existem dois potenciais moderadores da eficácia da liderança partilhada no modelo apresentado. O primeiro é a capacidade colaborativa, a qual, para os autores, consiste na motivação e na capacidade que os membros do grupo têm de partilharem o poder e cooperarem entre si em vez de competirem uns com os outros. A capacidade colaborativa é composta pelas características pessoais dos membros do grupo, que virão facilitar a partilha de liderança, poder e influência. Os efeitos da liderança partilhada no clima de capacitação psicológica e na solidariedade do grupo são melhorados e tornados mais eficazes quando a capacidade colaborativa do grupo é maior.

Os mesmos autores, também consideram que a existência de determinadas características contextuais, podem moderar os efeitos da liderança partilhada no clima capacitação psicológica e na solidariedade do grupo. Com efeito, é provável que várias

características amplas de contexto colaborativo se combinem para desempenhar um papel moderador, como por exemplo, a criação de estruturas de apoio que sirvam para incentivar a colaboração entre colaboradores, e, por outro lado, a promoção de valores culturais no grupo que estilem a promoção da liderança partilhada.

Resumidamente, um contexto colaborativo modera as relações entre a liderança partilhada e os dois mediadores, quando o contexto colaborativo é elevado, a liderança partilhada terá um impacto mais forte na solidariedade de grupo e no clima de capacitação psicológica, apesar do oposto também se verificar. Este modelo de liderança partilhada promove a partilha da liderança e do poder, questionando o paradigma da liderança como fenómeno individual. A liderança não é definida pelo cargo nem pelo poder pessoal. Trata-se de um processo de liderança partilhada que, para funcionar bem, necessita que as pessoas desenvolvam a sua capacidade de liderar. Não só os membros do grupo precisam da capacidade de autoliderança para que a liderança partilhada seja mais eficaz (Manz, 1986), como também devem possuir a motivação para partilhar a liderança e o poder.

De acordo com Fletcher e Kaufer (2003), na liderança partilhada as responsabilidades e os conhecimentos devem ser partilhados para que os resultados das organizações sejam maiores. A liderança partilhada deve ser entendida como um processo de aprendizagem coletiva, pois, deve desenvolver-se em contextos onde se promova a colaboração, igualdade e relações menos hierarquizadas.

Nas diferentes definições de liderança partilhada apresentada se na sua operacionalização através de um modelo de liderança partilhada, é importante procurar abordagens que nos permitam perceber o fenómeno e diferenciá-lo de outras construções semelhantes, enquanto os cientistas procuram “como definir e articular a teoria da liderança partilhada” (D’Innocenzo et al., 2016, p.1965). Mais recentemente, alguns autores, nomeadamente Zhu e colaboradores (2018), identificaram novas abordagens à liderança partilhada sendo uma delas a Liderança coletiva.

2.2.2.2. Liderança coletiva

A liderança coletiva reflete uma mudança no foco de investigação da liderança. Desde a compreensão das ações e interações de “líderes”, à compreensão da emergência da liderança coletiva, do informal, e da “liderança” provocada pela dinâmica dos membros do próprio coletivo (Contractor et al., 2012).

Existem diferentes abordagens científicas sobre a liderança coletiva (Friedrich,

Griffith, & Mumford, 2016), tais como, a liderança partilhada (Pearce & Conger, 2003), liderança distribuída (Gronn, 2002), liderança coletiva (Friedrich et al., 2009) e liderança emergente (Kickul & Neuman, 2000). O que provocou a sobreposição frequente das definições quando são utilizadas as mesmas palavras para explicar conceitos muito semelhantes, como por exemplo, liderança partilhada e liderança coletiva (Nicolaidis et al., 2014). Sobre este exemplo, Zhu et al. (2018) acrescentam que a liderança coletiva comparte muitas semelhanças com a liderança partilhada, porém, ainda não existem conclusões definitivas sobre as suas diferenças.

Apesar destas dificuldades, Friedrich e colaboradores (2009) definem a liderança coletiva como um “processo de liderança dinâmica em que um líder definido, ou conjunto de líderes, utilizam seletivamente habilidades e conhecimentos dentro de uma rede, distribuindo efetivamente elementos do papel de liderança como a situação ou problema em questão requer” (p. 933). Mantêm a importância do líder formal, em oposição à liderança partilhada, e consideram a emergência de líderes informais, como preconizado pela liderança partilhada.

De acordo com Rosinha (2016), a “liderança coletiva pode ser percebida como um processo multinível, complexo e dinâmico, que emerge do cruzamento e da distribuição do papel da liderança, de habilidades diversas e especialização dentro da rede, através da troca eficaz de informações entre os membros da equipa ao longo do tempo” (p. 26). Existem evidências que de facto, ambas as formas de liderança, hierárquicas e coletivistas, são de alguma forma necessárias e contribuem em conjunto para a eficácia da equipa (Friedrich et al., 2016). O modelo de liderança coletiva de Friedrich e colaboradores (2009) inclui quatro componentes principais onde incluem o papel do líder formal conforme se verifica na figura 13.

Em primeiro lugar, a base da liderança e os processos de equipa constituem a estrutura fundamental da liderança coletiva. Pois é aqui que existe a estruturação do grupo pelos líderes e os processos de liderança que garantem a base da estruturação e manutenção dos grupos, bem como a sua missão e os processos de equipa, como por exemplo, coesão, compromisso e coordenação. Para Rosinha (2016), estes são “elementos que habitualmente integram os modelos formais de liderança” (p. 28).

Em segundo lugar, surgem os conceitos-chave da liderança coletiva que são fundamentais para a criação do cenário de onde emerge esta disciplina (Rosinha, 2016): (a) as aptidões dos líderes que podem afetar o seu desempenho pessoal e da equipa (como a

experiência, a gestão de recursos e as interdependências); (b) comunicação, conceito fundamental na construção de processos de equipa neste modelo de liderança (são exemplos, o *feedback* e o modo de comunicar); (c) a definição dos problemas;(d) parâmetros de desempenho da equipa, que vão desde a capacidade de resolução de problemas complexos, à gestão de conflitos (onde se podem elencar a complexidade, a partilha de informação e a gestão de conflitos); (e) troca líder-membro, onde existe a partilha de informações e o conhecimento (como a delegação, o *empowerment* e a liderança partilhada); (f) o clima afetivo da equipa, onde se reflete o estado emocional geral do grupo em relação às suas expectativas partilhadas (o afeto e a regulação emocional do grupo são disto exemplos); (g) a rede do líder (que incluem o alargamento de fronteiras e a centralidade); e, por último, (h) a rede da equipa (onde se encontram a familiaridade e a densidade, ambas compreendem as conexões interpessoais que existem no interior das mesmas).

Em terceiro lugar, temos: (a) os resultados do processo de liderança coletiva, onde surgem as capacidades de desempenho da equipa (por exemplo, eficácia da equipa); (b) os resultados imediatos, de onde se destacam a produtividade e a satisfação; e, (c) os resultados de longo prazo, como o crescimento e a inovação.

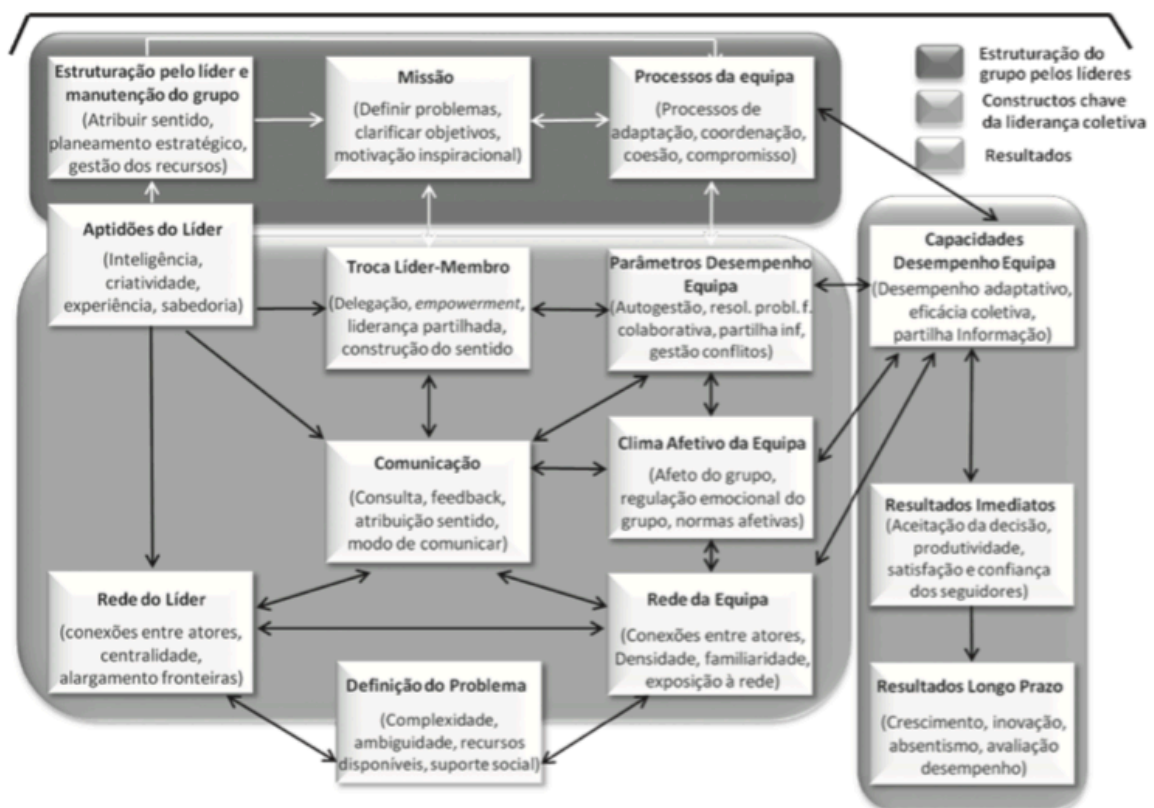


Fig. 13 - Funcionamento da liderança coletiva em contexto organizacional

Fonte: Rosinha (2016), adaptado de Friedrich e colaboradores, 2009.

Finalmente, um quarto componente, o contexto onde a liderança coletiva emerge. Este “inclui o profissionalismo e a experiência da força de trabalho, a estrutura organizacional e fluxo de trabalho” (Yammarino et al., 2012, p.394).

Para Friedrich e colaboradores (2016), o modelo apresentado:

“[...] incorpora processos de várias teorias coletivísticas, tais como a liderança partilhada, a liderança distribuída, a teoria da complexidade, a liderança emergente e liderança de equipa, juntamente com teorias relacionadas com o líder focal, como teorias de liderança baseadas em traços e competências. Assim, e neste contexto, o quadro de liderança coletiva integra as abordagens verticais e coletivísticas à liderança e apresenta o líder focal como o orquestrador que partilha explicitamente o papel de liderança, ou cria o ambiente em que os indivíduos podem emergir em papéis de liderança informal” (p. 313).

A figura 13 contribui para a compreensão de como o processo de liderança emerge numa equipa. É demonstrado que é pouco provável que uma única pessoa seja o líder em todas as situações e com todas as competências. Para Rosinha (2016), “deve ser desenvolvido e encorajado o sentido de urgência e a autoliderança que contribuam para a emergência dos diferentes conhecimentos numa rede de relações, para uma resposta rápida e eficiente” (p. 32) e ajudar a clarificar situações problemáticas. Esta dinâmica no interior da equipa pode ser compreendida à luz dos MMP. De acordo com Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993), os MMP são “estruturas de conhecimentos detidas pelos membros das equipas, que lhes proporcionam a formação de uma expectativa adequada face à tarefa que a equipa tem de realizar, e que os leva a coordenar as suas ações e a adaptarem o seu comportamento aos requisitos da tarefa e aos outros membros” (p. 228). Ou seja, através de um processo de equipa cognitivo (Zaccaro et al., 2001), a cognição da equipa emerge a partir da cognição individual. Estes processos de equipa constituem o meio a partir do qual as estruturas de conhecimento individuais são ativadas para produzirem conhecimento na equipa. Assim, os MMP permitem que os indivíduos descrevam, expliquem e prevejam o comportamento de um sistema, a partir de estruturas partilhadas de conhecimento.

2.2.2.3. Desenvolvimento da liderança de equipas

No entender de Rosinha (2016), o desenvolvimento da capacidade de liderança de equipas tem implícito a distinção entre o desenvolvimento de líderes, a qual visa a construção do capital humano (centrada nos líderes), e, o desenvolvimento da liderança que, por sua vez, visa a construção do capital social (centrada no processo que envolve os membros da equipa). Day, Gronn e Salas (2004) apresentaram um modelo onde é explicado o ciclo da

liderança de equipas (figura 14 onde demonstram que o desenvolvimento do capital social e humano são determinantes no desenvolvimento da liderança de equipas. Estes autores procuraram compreender no seu estudo a capacidade de liderança da equipa, a qual consideram um estado emergente das equipas. A capacidade de liderança da equipa foi conceptualizada como um recurso que se desenvolve em função do capital humano individual (i.e., conhecimento, habilidades e capacidades) e do capital social (i.e., o trabalho

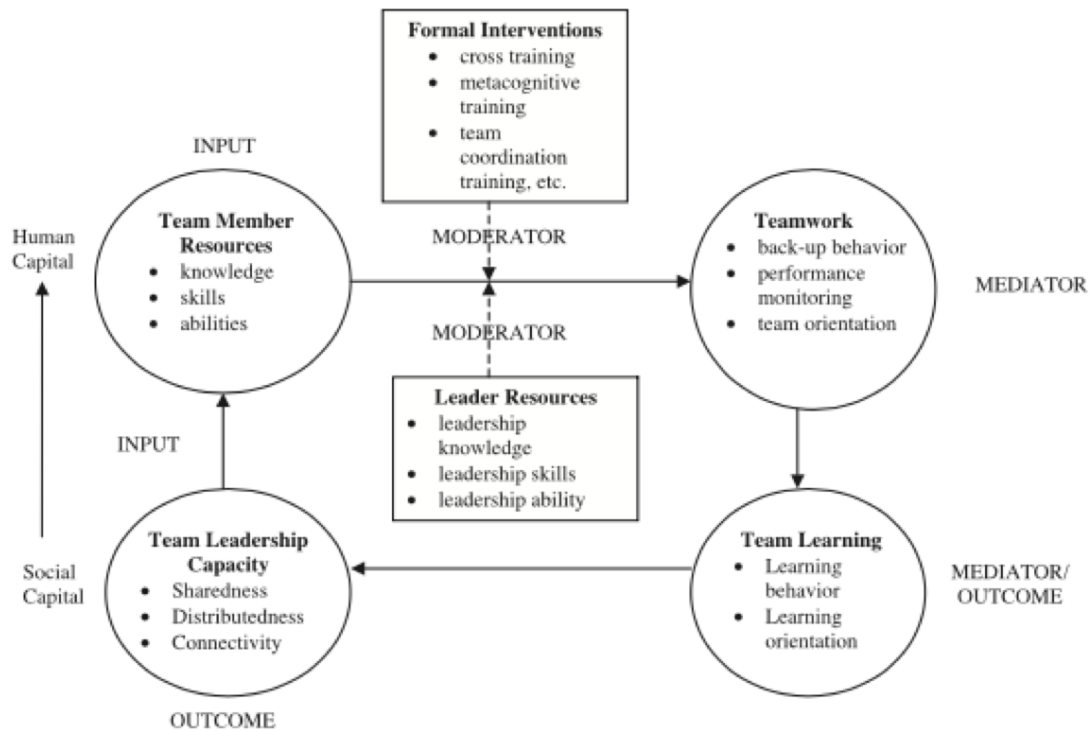


Fig. 14 - Ciclo da liderança de equipa

em equipa e a aprendizagem da equipa). O capital social serve de contributo para os ciclos da liderança de equipas. Os ciclos *Input-Mediator-Output-Input* (IMOIO), que são episódicos e de *feedback*, em que uma saída é usada como entrada no ciclo subsequente (Marks, Mathieu, & Zacarro, 2001), contrariam o preconizado pelos modelos IPO.

A capacidade de liderança da equipa é um recurso importante para as equipas, principalmente quando surgem problemas complexos que nenhum líder pode esperar resolver. Este tipo de situações constitui um desafio que qualquer equipa está sujeita a enfrentar e que, por vezes, não tem recursos para resolver. Estas situações podem ser de carácter técnico ou adaptativo. Os desafios técnicos não requerem muito da liderança, seja formal ou informal, uma vez que, são passíveis de serem resolvidos utilizando os conhecimentos, competências e habilidades disponíveis na equipa, o capital humano. Os

desafios adaptativos já requerem soluções mais diversas, com capacidade de se adaptarem ao ambiente. Logo, são mais exigentes, dado que, necessitam do capital social da equipa, através do trabalho em equipa, da aprendizagem da equipa e da liderança partilhada. No entender dos autores, este tipo de recursos (capital social) é que ajudam as equipas a serem resistentes e versáteis mesmo nas circunstâncias mais desafiantes.

O trabalho de equipa é um processo importante no desenvolvimento da aprendizagem da equipa, da capacidade de liderança da mesma, e, do desempenho da equipa (Day et al., 2004). Deste modo, estes autores apresentam um conjunto de intervenções formais que podem desenvolver o trabalho de equipa, umas mais orientadas para o capital humano e outras para desenvolver o capital social. A título de exemplo, para construir competências individuais (capital humano), podem ser apresentadas como soluções intervenções de *metacognitive e assertiveness training*, e, paralelamente, para desenvolver o trabalho em equipa (capital social), podemos ter intervenções do tipo do TB e o *cross training*.

Em síntese, Day e colaboradores (2004) consideram que a capacidade de liderança da equipa pode ser desenvolvida como um estado emergente, através do trabalho em equipa, da aprendizagem da equipa e da liderança partilhada. Esta capacidade pode fornecer o tipo de recursos que ajudam as equipas a serem resilientes e versáteis, mesmo nas circunstâncias mais adversas, complexas e voláteis.

2.3. Variáveis estudadas

2.3.1. Variáveis independentes

2.3.1.1. Utilização da informação

Existem duas perspetivas diferentes de analisar a forma como as equipas partilham a informação sobre as suas tarefas (Hsu, Chang, Klein, & Jiang, 2011). Uma visão mais tradicional, que consiste na transmissão do conhecimento existente na equipa através de processos. E outra perspetiva mais recente, consistindo na transmissão do conhecimento através da criação de MMP. Hsu e colaboradores (2011) concluíram que as atividades de (TB) conseguem promover os processos e os MMP.

A visão mais conservadora é normalmente representada pelo modelo de IPO (McGrath, 1964). Neste modelo, a informação existente na equipa é partilhada através da interação dos membros e processos de equipa para que se possa alcançar os resultados pretendidos. A perspetiva mais recente, considera que tem que existir uma cognição coletiva na equipa que realiza a mediação dos comportamentos entre os membros da equipa; são

exemplo os modelos IMO de (J. Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008), e IMO de Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005). Estes dois modelos consideram que os fatores mediadores que transformam os *inputs* em *outputs* no desenvolvimento das atividades das equipas não são processos, mas sim estados emergentes que podem ser cognitivos, motivacionais ou afetivos. Apesar de muito diferentes – processos e mediação –, ambas as abordagens são tidas como sendo igualmente importantes. Mathieu e colaboradores (2008) propõem mesmo a fusão dos modelos IPO e IMO. Independentemente do tipo de abordagem, IPO ou IMO, o TB pode facilitar a utilização e a partilha da informação, o que, por sua vez, aumenta o desempenho das equipas e o desempenho do sistema de informação (Hsu et al., 2011).

2.3.1.2. *Team building*

Desde os anos 90, que o TB tem vindo a ser uma estratégia de desenvolvimento de trabalho de equipa adotada pelas organizações, principalmente, pelas que estão estruturadas e que funcionam por equipas (Klein et al., 2009). O TB permite que um grupo de pessoas trabalhe em conjunto, de forma eficaz, como uma unidade para alcançar os objetivos do projeto (Burke & Barron, 2015).

Klein e colaboradores (2009) fazem uma distinção entre *team training* e TB. O *team training* é mais formal, orientado para o desenvolvimento de competências específicas, e, é realizado em contexto de trabalho. Já o TB não é tão focado no desenvolvimento de competências específicas, e normalmente, é planeado e organizado em contexto diferente do local de trabalho. Estes autores definem o TB como “um conjunto formal ou informal de intervenções ao nível da equipa que se focam na melhoria das relações sociais e na clarificação de papéis, bem como na resolução de tarefas e problemas interpessoais que afetam a função da equipa” (p. 3).

O TB é composto por quatro componentes específicas: a saber, (a) definição de

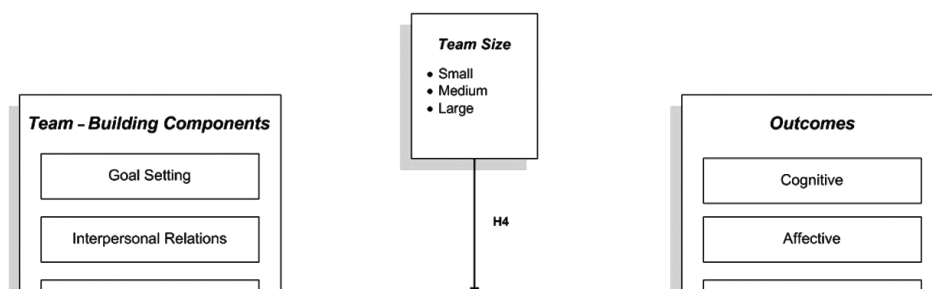


Fig. 15 - Componentes do team building e seus resultados

Fonte: adaptado de Klein e colaboradores (2001).

objetivos, (b) relações interpessoais, (c) resolução de problemas e (d) esclarecimento de papéis. Estas componentes têm impacto em quatro dimensões da equipa: (a) cognitiva, (b) afetiva, (c) processual e (d) desempenho (Fig. 4). O impacto das referidas componentes nas ditas dimensões é moderado pelo tamanho da equipa Klein e colaboradores (2009). Estes autores chegaram à conclusão de que o TB tem um efeito moderado positivo em todos os resultados, apesar de se relacionar mais profundamente com o desenvolvimento das dimensões afetivas e processuais das equipas. Inclusivamente, o impacto do TB é maior em equipas maiores, nomeadamente, em equipas com mais de dez elementos.

Burke e Barron (2015) defendem que o propósito do TB é a “obtenção do espírito de equipa e compromisso” (p. 230). Concomitantemente, o seu modelo de TB consiste em quatro níveis de desenvolvimento os quais passaremos a descrever seguidamente de forma concisa.

- (1) Nível 1 (TB interpessoal): primeiro passo para o desenvolvimento da coesão, os exercícios de TB são organizados para os membros da equipa se conhecerem melhor, construírem relações de confiança e adquirirem consciência das capacidades de cada um deles.
- (2) Nível 2 (Papéis/funções da equipa): centra-se na clarificação dos papéis de cada um dos membros da equipa e na sua expectativa. Os exercícios de TB são orientados para realçar as capacidades técnicas e de liderança dos membros da equipa.
- (3) Nível 3 (Visão partilhada): consiste em estabelecer uma visão comum e partilhada. O terceiro nível de TB é semelhante às fases de *storming and norming* de Tuckam (1965). É importante que a equipa tenha um objetivo e estratégia comum, se quiser atuar como equipa e de forma eficaz.
- (4) Nível 4 (Foco na tarefa): concentra-se na forma como os membros da equipa irão aumentar o desempenho da equipa e cumprir a sua missão. Os exercícios de TB centram-se no reforço das competências técnicas e do trabalho de equipa.

Em suma, “o objetivo principal do *team building* é melhorar a integração de uma equipa” (Pollack & Matous, 2019, p. 474). Além de ser a forma mais popular de gestão organizacional com o fim de melhorar o trabalho de equipa e aumentar a eficácia da mesma, promovendo a confiança e cooperação entre os membros (Klein et al. 2009). O TB também pode promover uma maior partilha de modelos mentais entre os membros da equipa, uma maior compreensão mútua, e um maior esforço dos membros da equipa (Hsu et al., 2011).

2.3.1.3. Modelos mentais partilhados

Fransen, Kirschner e Erkens (2011) apresentaram um trabalho científico onde a eficácia do trabalho em equipa é relacionada com a aprendizagem organizacional, desenvolvendo uma moldura conceptual inspirada no *big five teamwork* (Salas, Sims, & Shawn Burke, 2005). Segundo este conceito, podemos identificar cinco componentes

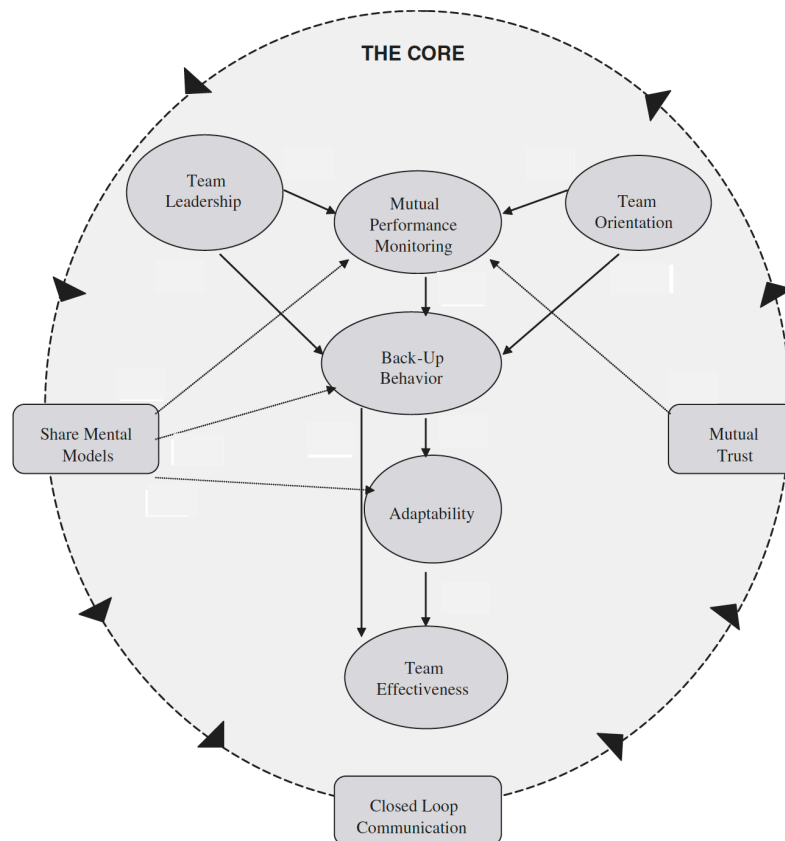


Fig. 16 - Representação gráfica das relações de alto nível dos *Big Five* e dos mecanismos de coordenação

Fonte: Salas et al., 2005.

fundamentais no trabalho de equipa, os quais influenciam a eficácia: (1) liderança das equipas, (2) monitorização mútua do desempenho (MM), (3) comportamento de *backup*, (4) adaptabilidade e (5) orientação da equipa.

Salas et al. também apresentaram três mecanismos de apoio e coordenação que garantem que os *big five* são continuamente atualizados, e que, as informações relevantes são distribuídas por toda a equipa. Estes mecanismos, que também permitem mensurar a eficácia das equipas, são os MMP, a confiança mútua (CM) e a comunicação *closed-loop*. Assim, para os membros da equipa trabalharem eficazmente em conjunto, estes devem partilhar um modelo mental onde exista uma compreensão clara dos seus papéis, das suas

funções, dos recursos disponíveis e das capacidades dos seus colegas de equipa. Para além disso, para que exista partilha de informação no seio da equipa, deverá existir confiança mútua e ampla comunicação. Com base no modelo conceptual de Salas e colaboradores (2015), os autores Fransen e colaboradores (2011) pretenderam verificar a relação entre os MMP, a CM, a MM (estes autores preferiram considerar esta variável em prejuízo da comunicação *closed-loop*) e a eficácia da equipa.

Existem diversas definições do conceito de MMP. Contudo, todas elas decorrentes da caracterização inicial de Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993) que definem MMP como “estruturas de conhecimentos detidas pelos membros das equipas que lhes proporcionam a formação de adequadas expectativas e explicações relativamente à tarefa que a equipa tem de realizar e que por sua vez ajudam os membros a coordenar as suas ações e a adaptarem o seu comportamento aos requisitos da tarefa e aos outros membros” (p. 228).

Para Pacheco (2014), a “transposição dos modelos mentais individuais para o nível de equipa faz-se através de estruturas de conhecimento partilhadas pelos membros das equipas que refletem redundância, sobreposição e complementaridade das estruturas de conhecimento dos modelos mentais individuais” (p. 168). O mesmo autor faz também referência à utilização da designação de modelos mentais de equipa (MME) paralelamente aos MMP. Reconhecendo, conceptualmente, existência de diferenças teóricas, a maioria dos investigadores usa os dois conceitos de uma forma intermutável. Porquanto, existe muita semelhança de conteúdos entre a definição de MMP e de MME. Apesar dessa intermutabilidade, a caracterização inicial de Cannon-Bowers et al. marcou a investigação científica sobre os domínios de conteúdo dos MMP.

Segundo Cannon-Bowers e colaboradores (1993), existem quatro categorias, ou domínios de conteúdo, de MMP relevantes para os membros de uma equipa no âmbito da execução das suas tarefas. Nomeadamente:

- (1) Tecnologia/equipamento: diz respeito aos conhecimentos sobre os instrumentos e à tecnologia para o funcionamento da equipa; é fundamental que os membros controlem o equipamento com que interagem e percebam a interação da tecnologia com os *inputs* de outros membros da equipa.
- (2) Trabalho/tarefa: os membros das equipas partilham conhecimentos sobre a forma de executar a tarefa, as estratégias da tarefa, possíveis problemas, planos de contingência e constrangimentos que derivam do ambiente onde as tarefas têm lugar.

- (3) Interação da equipa: os membros das equipas devem igualmente partilhar conhecimentos sobre a interação da equipa, nomeadamente, papéis, responsabilidades, fontes de informação, padrões de interação e canais de comunicação.
- (4) Equipa: os membros da equipa podem partilhar informação relacionada com os próprios membros, como por exemplo, conhecimentos, capacidades, atitudes, preferências, pontos fortes e fraquezas.

Foram desenvolvidas outras classificações relativas aos conteúdos dos MME, embora semelhantes às de Cannon-Bowers e colaboradores (1993). Não obstante, seguindo a sugestão de Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas e Cannon-Bowers (2000), os MMP têm sido agrupados em duas categorias, conforme a figura seguinte.

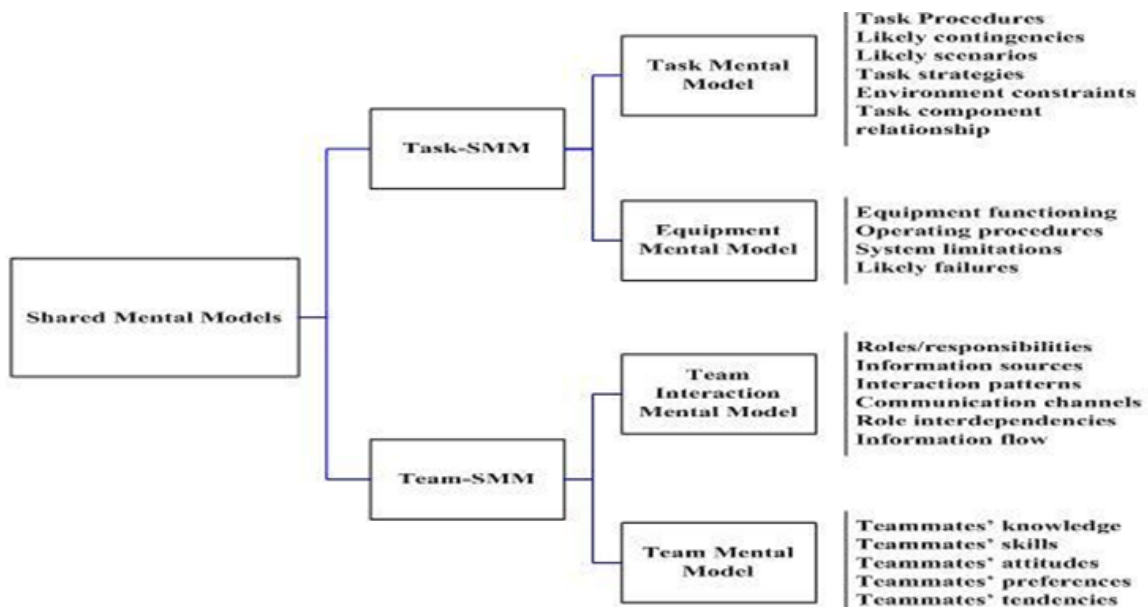


Fig. 17 - MMP: Team SMM e Task SMM

Fonte: Mathieu et al., 2000.

A primeira categoria sugerida por Mathieu e colaboradores (2000), os modelos mentais da tarefa, englobam as categorias de tecnologia/equipamento e trabalho/tarefa preconizados por Cannon-Bowers e colaboradores (2010). Esta categoria diz respeito aos objetivos do trabalho, aos recursos do trabalho da equipa, aos deveres da tarefa e aos requisitos para os desempenhos.

A segunda categoria sugerida por Mathieu e colaboradores (2000) são os MME que agrupam a interação da equipa e os modelos de equipa do MMP de Cannon-Bowers e colaboradores.

Mathieu e colaboradores (2000), através da sua investigação, demonstraram que a semelhança das estruturas de conhecimento entre os membros da equipa pode prever a qualidade dos processos de equipa e do seu desempenho. Concomitantemente, consideram os MMP um constructo importante para avaliar o DE. Também Mark e colaboradores (2001), têm vindo a sublinhar a importância dos estados emergentes (e.g., os MMP). Os quais, sendo um resultado dos processos de interação, podem funcionar como antecedente de outros processos de interação no mesmo ciclo de tarefa, ou, dos mesmos processos de interação em ciclos de tarefa seguintes, constituindo-se como fatores relevantes para o desempenho.

2.3.1.4. Confiança mútua

De acordo com Franssen, Kirschner e Erkens (2011), a importância da CM já foi muitas vezes afirmada. Sem ela, os membros da equipa despendem demasiado tempo e energia a verificar o trabalho dos outros membros, bem como os seus comportamentos e atitudes. Essa energia acaba por não ser canalizada para tarefas mais úteis que levam a um aumento da eficácia, eficiência e produtividade.

A CM implica a perceção que cada membro da equipa tem sobre o papel dele no seio da equipa. Quando se verifica CM, os membros da equipa estão mais predispostos à partilha do conhecimento, o que também influencia a criação de MMP. Há mais abertura à partilha, à confiança, à comunicação. Por estas e por outras razões, os autores afirmam que a CM é uma condição crítica para a eficiência da equipa.

Rauniar, Rawski, Morgan e Mishra (2019) realizaram um estudo centrado em equipas de projetos de desenvolvimento de produtos e chegaram à conclusão que um dos fatores mais importantes na eficácia de um projeto, é a vontade de um ou mais indivíduos confiarem uns nos outros, o que os autores entendem como CM. Se um membro da equipa considerar que a outra parte é de confiança, essa pessoa partilhará informações. Para os autores, isto pode reforçar as expectativas de confiança de que cada membro coloca um esforço coletivo de boa fé para melhorar o desempenho do projeto, à medida que a confiança continua a crescer.

Partindo também do pressuposto que a confiança é partilhada, Korsgaard, Brower e Lester (2015) defendem que a CM é uma abordagem das relações díades de confiança. Korsgaard e colaboradores (2015) consideram que a CM, além de ser um fenómeno diádico e bidirecional, a sua principal característica é o nível de confiança, a perceção sobre o grau em que os membros de uma equipa confiam uns nos outros, o qual pode variar de um nível

alto para um nível baixo de CM.

2.3.1.5. Monitorização mútua do desempenho

Fransen e colaboradores (2011) entendem que a MM pode ser definida como a capacidade e consciência dos membros da equipa para acompanhar o trabalho dos colegas da equipa enquanto realizam o seu próprio, de forma a garantir que tudo está a correr como esperado e que estão a seguir corretamente os procedimentos. Esta consciência requer uma compreensão partilhada, ou seja, um MMP da tarefa, das funções e dos requisitos do equipamento da equipa (Cannon-Bowers et al., 1993). Consequentemente, Fransen e colaboradores (2011) entendem que este critério é mais apropriado na averiguação da eficiência no trabalho em equipa.

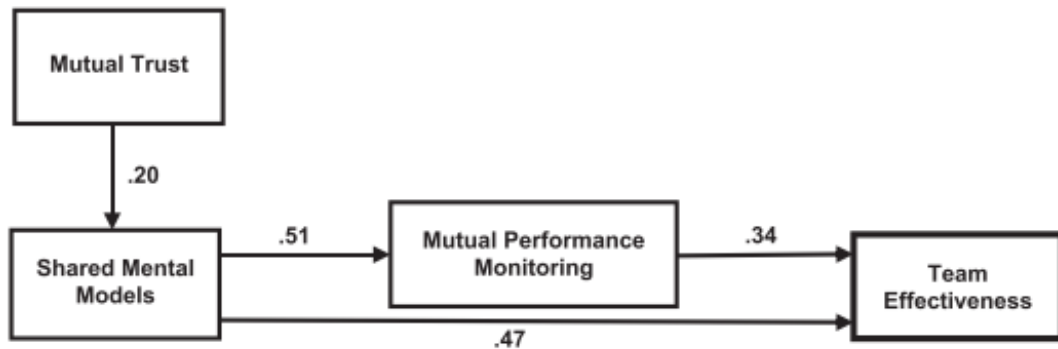


Fig. 18 - Variáveis independentes e intermédias, variáveis dependentes, influências e hipóteses

Fonte: Fransen e colaboradores (2011).

Outros trabalhos científicos sugerem que as equipas eficazes são compostas por membros que mantêm a consciência do funcionamento da equipa. Fazem-no, controlando o trabalho dos colegas de modo a apanhar erros, deslizes ou lapsos antes ou pouco depois de terem ocorrido (Day, Gronn, & Salas, 2006).

Fransen e colaboradores (2011) chegaram às seguintes conclusões:

- (1) A perceção da existência de CM é uma condicionante dos MMP, no entanto, não o é para a MM. A CM é, pois, uma variável que influencia tanto o ambiente social da equipa como o seu aspeto mais processual, permitindo a perceção de confiança entre os membros da equipa, o que resulta numa perceção de maior responsabilidade e maior autonomia. Permitindo, também, a realização eficaz e eficiente das tarefas, e com isto, a concretização dos objetivos.
- (2) Os efeitos dos MMP na eficácia da equipa foram superiores aos efeitos da MM, apesar de condicionarem a monitorização da performance mútua. Sem os MMP

não existe comunicação eficaz, e assim, dificilmente emergem soluções para os problemas com os quais os elementos da equipa se vêm confrontados.

2.3.2. Variáveis dependentes

2.3.2.1. Coesão

A coesão da equipa tem sido um dos fenómenos de equipa mais estudados ao longo dos últimos 75 anos (Mathieu, Kukenberger, D’Innocenzo, & Reilly, 2015). Para Festinger, Schacter e Back (1950) a coesão é um “campo de forças total que atua sobre os membros para permanecerem em grupo” (p. 164). Os mesmos autores sugerem três fatores que caracterizam a coesão: (a) atração dos membros pelo grupo, (b) atividades desenvolvidas pelo grupo, e, (c) prestígio ou orgulho de pertencer ao grupo.

Hagstrom e Selvin (1965) tiveram uma abordagem diferente, apresentando duas dimensões da coesão que facilitavam o estudo deste constructo no comportamento dos grupos. A primeira destas é a satisfação social, a qual mede a atratividade instrumental dos grupos; nos grupos estudados, a oportunidade de conhecer e fazer amizade com os restantes membros do grupo revelou-se muito importante. A segunda dimensão é a coesão sociométrica, que serve para medir a atratividade intrínseca do grupo e até que ponto os seus membros são atraídos por valores internos do grupo.

Tesluk (2009) considera que a definição de Festinger e colaboradores. é aceite pela generalidade da comunidade científica. Todavia, para este autor, a coesão é “a tendência para um grupo se manter unido e permanecer unido na prossecução dos seus objetivos” (p. 174). Quer isto dizer que um grupo é coeso “quando os colaboradores confiam uns nos outros, procuram objetivos comuns e trabalham em conjunto para alcançar esses fins comuns” (Robbins & Timothy, 2018, p. 45). Concomitantemente, o grupo não é coeso quando “os colaboradores estão divididos entre si em termos do que querem alcançar e têm pouca lealdade em termos do que querem alcançar uns com os outros” (p. 45).

A coesão também pode ser vista como um processo, como por exemplo Carron, Brawley e Widmeyer (1998) a definem: “um processo dinâmico que se reflete na tendência de um grupo se manter unido e permanecer unido na prossecução dos seus objetivos instrumentais e/ou para a satisfação das necessidades afetivas dos membros”(p. 213).

Por outro lado, Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), afirmam que a coesão não pode ser utilizada cientificamente como um processo nos modelos de desempenho IPO. Os autores continuam, atestando que a coesão não é um processo de equipa, isto é, não é um ato

interdependente dos membros que convertem entradas em resultados através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais. Mas antes, um estado emergente, um constructo que representa os valores, atitudes, cognições e motivações da equipa e que variam em função do contexto, do tempo, dos *inputs*, processos e *outputs* (IPO). Estes estados emergentes, como a coesão, serão o “produto dos processos de interação e da experiência adquirida pela equipa” (p. 358), logo, “são indicativos da natureza e qualidade dos processos dinâmicos da equipa” (Kozlowski & Ilgen, 2006, p. 81).

Tesluk (2009) considera a coesão uma variável crítica para o desempenho de uma equipa.

2.3.2.2. Desempenho da equipa

Embora a eficácia da equipa (EE) seja importante, Jex e Britt (2014) avisam que “não é necessariamente fácil definir o que se entende por uma equipa eficaz” (p. 415). McGrath (1964), através do seu modelo IPO, propôs que a EE é resultado de uma (a) entrada, por exemplo, composição da equipa;(b) de um processo, como MMP; do qual, consequentemente, resulta (c) uma saída, a qualidade do produto, por exemplo. Ou seja, as entradas influenciam os processos de equipa, que, por sua vez, dão origem a resultados que determinam a EE. Por outras palavras, uma organização pode considerar-se produtiva se atingir os seus objetivos, transformando entradas em saídas. Assim, a produtividade requer eficácia e eficiência. Uma empresa é eficaz quando atinge os seus objetivos de vendas ou de quota de mercado, mas a sua produtividade também depende de atingir esses objetivos de forma eficiente.

Já para Robbins e Timothy (2016), a EE consiste na “crença coletiva entre os membros de uma equipa de que podem ter sucesso nas suas tarefas” (p. 165). No entender destes autores, a resposta ao que pode a gestão fazer para aumentar a EE, é construir confiança e dar formação para melhorar as capacidades técnicas e interpessoais dos membros.

Gorman, Grimm e Dunbar (2018) consideram que a EE consiste “numa alteração em tempo real de comportamentos e interações para atender às exigências em mudança de um ambiente dinâmico, a fim de alcançar o objetivo da equipa” (p. 60). De outra forma, os autores entendem que a EE reflete a capacidade de adaptação às mudanças imprevisíveis que podem condicionar a realização de tarefas e cumprimento de objetivos.

Entendemos que uma empresa é eficaz quando atinge os seus objetivos, mas a sua

produtividade também depende de atingir esses objetivos de forma eficiente. Por outras palavras, a eficácia e a eficiência não são equivalentes. A título de exemplo, Gorman et al. afirmam que a eficácia é “o grau em que uma organização satisfaz as necessidades da sua clientela ou clientes” (p. 15). Enquanto que, eficiência é “o grau em que uma organização pode alcançar os seus fins a baixo custo” (p. 15). Já Robalo (1995) acrescenta que a “eficiência refere-se à melhor forma de se atingir determinado objetivo” (p. 107), ao passo que, a eficácia “refere-se sobretudo ao facto de se atingir ou não o objetivo e se esse objetivo é realmente o objetivo a atingir” (p. 107). De forma sucinta, o autor entende que “a eficácia tem que ver com “o que fazer” e a eficiência com o “como fazer”” (p. 107).

No âmbito deste trabalho, respeitámos o preconizado por Wang, Waldman e Zhang (2014) que consideram quatro critérios para caracterizar e mensurar a EE: (a) resultados sobre atitude (satisfação do trabalho), (b) processos comportamentais (coordenação) e estados emergentes (coesão), (c) desempenho subjetivo (estabelecidos pela liderança), e, (d) desempenho objetivo (produtividade). Como consequência, avaliamos desempenho objetivo da equipa de acordo com Hsu, Chang, Klein e Jiang (2011) que entende que o desempenho de um projeto de uma equipa consiste no “grau de eficiência da equipa a realizar as suas tarefas” (p. 6).

2.3.2.3. Satisfação da equipa

Dentro deste universo de construtos relacionados com o trabalho, a satisfação da equipa (SE) tem sido claramente o construto mais estudado (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017).

Locke (1969) considera que “a satisfação do trabalho é um estado emocional agradável resultante da avaliação de cada pessoa do seu trabalho em alcançar ou facilitar a realização dos valores de trabalho” (p.316). Para Pietsch, Tulowitzki e Koch (2019), “a satisfação do trabalho compreende as respostas psicológicas multidimensionais do trabalho que têm componentes cognitivos (avaliativos), afetivos (ou emocionais) e comportamentais” (p. 4). Além disso, acrescentam que no que diz respeito à SE, “a investigação anterior aponta para uma forte ligação entre a satisfação do trabalho e a participação no trabalho” (p. 6).

Por outro lado, Judge e colaboradores (2017) dizem que a SE é uma atitude para com as diversas facetas do trabalho. Parafrazeando Robbins e Timothy (2016), “quando as pessoas falam de atitudes dos colaboradores, geralmente significam satisfação no trabalho, um sentimento positivo sobre um trabalho resultante de uma avaliação das suas

características” (p. 50). As pessoas diferem no que é importante para elas, e isso também pode mudar para a mesma pessoa. Um trabalhador pode ficar satisfeito com determinadas dimensões do trabalho (sentimentos positivos), enquanto insatisfeito com outras (sentimentos negativos). Ilustrado de outra maneira, um trabalhador pode estar satisfeito com colegas de trabalho, mas, simultaneamente, insatisfeito com o seu trabalho. Resumindo, a SE é uma avaliação das características de trabalho percebidas, do ambiente de trabalho e das experiências emocionais desenvolvidas no trabalho podendo mudar com o tempo.

Capítulo 3

Metodologia, instrumentos e amostra

3.1. Problema

As organizações e as equipas de trabalho apresentam em geral falta de cultura de liderança, onde se verificam problemas de comunicação, elevado individualismo e reduzida capacidade de trabalho em equipa e de partilha.

3.2. Método

3.2.1. Método de abordagem/lógica de investigação

No caso desta investigação, foi utilizado o método hipotético-dedutivo. Pois, foi identificado um problema e como possível resposta a este problema, foram levantadas várias hipóteses, as quais, depois de submetidas a testes diversos, foram alvo de rejeição ou validação.

Será utilizada uma metodologia quantitativa, recorrendo à aplicação de questionários que serão aplicados ao longo do programa de desenvolvimento de liderança durante as suas duas fases.

3.2.2. Quanto aos objetivos

O objetivo geral da investigação é efetuar o diagnóstico da cultura de liderança numa determinada organização, antes da realização de um programa de desenvolvimento de liderança e após a sua realização, medindo os ganhos e o acréscimo na forma como as equipas trabalham.

Podemos destacar os seguintes objetivos específicos que orientam toda a pesquisa e que estão subjacentes ao longo deste estudo longitudinal:

1. Compreender a forma como as equipas trabalham no decorrer de um programa de desenvolvimento de liderança;
2. Identificar e analisar as dificuldades que se colocam à partilha da informação e da liderança durante a realização das dinâmicas de grupo;
3. Verificar e compreender o desenvolvimento pessoal e da organização como um todo durante o programa de desenvolvimento de liderança;
4. Analisar os resultados do programa de desenvolvimento de liderança.

3.2.3. Questão central

De modo a garantir uma estrutura coerente com os objetivos deste trabalho, formulou-se a seguinte questão central: Será que a liderança e a dinâmica de equipas proporcionada pelo programa de desenvolvimento de liderança contribui para um aumento da coesão, satisfação e desempenho da equipa?

Para desenvolver esta questão central foram levantadas as seguintes perguntas derivadas e hipóteses:

Neste âmbito, desenvolvemos a questão central levantando as seguintes perguntas derivadas e hipóteses. No âmbito da liderança de equipas:

1. Será que a utilização da informação contribui para um aumento da coesão, do desempenho e da satisfação da equipa?
H1: A utilização da informação aumenta a coesão da equipa.
H2: A utilização da informação aumenta o desempenho da equipa.
H3: A utilização da informação aumenta a satisfação da equipa.
2. Será que o *team building* contribui para um aumento da coesão, do desempenho e da satisfação da equipa?
H4: O *team building* aumenta a coesão da equipa.
H5: O *team building* aumenta o desempenho da equipa.
H6: O *team building* aumenta a satisfação da equipa.
3. Será que os modelos mentais partilhados contribuem para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?
H7: Os MMP aumentam a coesão da equipa.
H8: Os MMP aumentam o desempenho da equipa.
H9: Os MMP aumentam a satisfação da equipa.
4. Será que os modelos mentais de equipa contribuem para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?
H10: Os MME aumentam a coesão da equipa.
H11: Os MME aumentam o desempenho da equipa.
H12: Os MME aumentam a satisfação da equipa.
5. Será que os modelos mentais de interação contribuem para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?

H13: Os MMI aumentam a coesão da equipa.

H14: Os MMI aumentam o desempenho da equipa.

H15: Os MMI aumentam a satisfação da equipa.

6. Será que a confiança mútua contribui para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?

H16: A confiança mútua aumenta a coesão da equipa.

H17: A confiança mútua aumenta o desempenho da equipa.

H18: A confiança mútua aumenta a satisfação da equipa.

7. Será que a monitorização mútua contribui para um aumento da coesão, desempenho e satisfação da equipa?

H19: A monitorização mútua do desempenho aumenta a coesão da equipa.

H20: A monitorização mútua do desempenho aumenta o desempenho da equipa.

H21: A monitorização mútua do desempenho aumenta a satisfação da equipa.

Com este estudo, pretendemos estabelecer a relação entre as teorias da liderança de equipas e a sua influência na coesão, SE e no desempenho da equipa (DE). Para tal, iremos realizar um estudo longitudinal onde serão aplicados questionários antes, durante e após um de programa de desenvolvimento de liderança de equipas.

3.2.4. Amostra

O estudo decorreu numa organização bancária, organizada funcionalmente por departamentos e equipas de trabalho, com a participação das chefias e colaboradores.

A amostra teve a participação no momento um (M1) de 126 elementos, no momento dois (M2) de 59 elementos e no momento três (M3) de 72 elementos. No M1 com 66 do sexo feminino e 60 do sexo masculino, no M2 com 26 do sexo feminino e 33 do sexo masculino e por fim no M3 com 32 do sexo feminino e 40 do sexo masculino.” As suas idades variaram entre os 25 e 64 anos ($M = 48$). Participaram pessoas de todas as regiões de Portugal, inclusivamente das ilhas. A amostra não foi mais completa, porquanto, os questionários foram aplicados nos dias da formação e pretendeu-se que as pessoas garantissem a sua confidencialidade.

3.2.5. Dinâmicas de grupo

Atualmente, a dinâmica de grupo é amplamente aplicada no campo da gestão de

pessoas, na área da formação e do desenvolvimento organizacional.

Segundo Forsyth (2010), os estudos científicos de Kurt Lewin, no início da década de 50 do século passado, foram particularmente influentes no estudo das dinâmicas de grupo. A sua teoria do campo tem como premissa o princípio da interação e assume que o comportamento (C) das pessoas em grupos é determinado pela interação da pessoa (P) e pelo ambiente (A) – onde se incluem características do grupo, dos membros do grupo e da situação –. O uso deste tipo de provas foi baseado na premissa de que, com estas dinâmicas de grupo, se conseguia avaliar as capacidades de liderança. Assim, o estudo da dinâmica de grupo consiste em perceber a natureza dos grupos, a sua dinâmica e o seu funcionamento, bem como o seu processo de desenvolvimento e as forças psicológicas e sociais que influenciam o seu desempenho. Como por exemplo, a interdependência, coesão, satisfação e liderança.

3.2.6. Procedimento

Este programa de desenvolvimento de liderança segue uma abordagem da liderança centrada na “Equipa” e na “Organização” (Liderança de Equipas). Questiona, ainda, o paradigma da liderança como fenómeno individual, contrapondo a construção da identidade de liderança enquanto processo social e a relação da díade líder-equipa e os processos que explicam a sua emergência. O programa é constituído por um conjunto de provas de situação (dinâmicas de grupo) onde foram aplicados e desenvolvidos os conhecimentos de liderança adquiridos na formação teórica. As dinâmicas de grupo foram concebidas de modo a facilitar a interação entre as equipas, e o desenvolvimento da liderança e posteriormente se avaliar a liderança de equipas. Os participantes foram divididos em grupos. Em cada grupo foi nomeado um líder, tendo-lhe sido atribuída uma missão e um problema a ser resolvido. Todos os participantes no final da dinâmica de grupo realizam uma autocrítica e foram avaliados pela sua capacidade de cooperação e interação com os outros. O que esteve em questão foi avaliar a emergência da liderança de equipas na resolução dos problemas criados pelas provas de situação, independentemente das suas funções e níveis hierárquicos, desta forma, desenvolve-se o trabalho de equipa e uma cultura de liderança.

As dinâmicas de grupo que foram aplicadas durante as duas fases do Programa de Desenvolvimento de Liderança, no Regimento de Cavalaria de Braga e no Regimento de Infantaria de Aveiro, no período entre julho de 2018 e março de 2019. Durante a primeira fase (M1 e M2), foram constituídos grupos entre 5 a 10 elementos, tendo a formação decorrido aos fins-de-semana. Entre o fim da primeira fase e o início da segunda fase do

programa, decorreu um intervalo de dois meses. Na segunda fase, reuniram-se todos os elementos da amostra num único grupo, perfazendo 72 elementos.

3.2.6.1. Primeira fase

Numa primeira fase, o universo de 126 colaboradores foi dividido em três grupos. Todos eles serão sujeitos a uma formação teórica e prática sobre liderança de equipas (nas organizações) em particular liderança de equipas, liderança partilhada e liderança coletiva. Na formação teórica foi apresentado e explicado um modelo de liderança (liderança coletiva) que alia a teoria à prática. O modelo funciona como um instrumento (modelo mental partilhado) orientador do desenvolvimento do trabalho de equipa na resolução dos problemas proporcionados pelas dinâmicas de grupo que fazem parte do programa. As dinâmicas de grupo são organizadas em grupos de 6 a 10 indivíduos. Nesta fase, a formação teve a duração de dois dias.

O modelo de liderança apresentado consiste numa abordagem à liderança de equipas que convida os participantes a confrontarem-se com diferentes contextos e a liderar diferentes equipas, exigindo-lhes intuição, capacidade de planeamento, elevada capacidade de trabalho em equipa e tomada de decisão. O modelo tem como âncoras teóricas os modelos de liderança de equipas, liderança partilhada e liderança coletiva. O indivíduo será chamado a participar nas quatro dimensões do modelo, ou seja: a(a) liderar uma equipa ou processo, enquanto (b) idealiza soluções, (c) envolve os restantes elementos, e, (d) decide.

Assim, na liderança de uma equipa ou processo, esta não será definida pelo cargo nem pelo poder pessoal. Trata-se de um processo de autoconsciência, onde o indivíduo tem a oportunidade de ver maximizar o seu potencial modo a construir um estilo pessoal e a alcançar objetivos relevantes. No desempenho do seu cargo, cada indivíduo será suscetível de se apresentar como modelo a seguir para os restantes. O líder nomeado é chamado a idealizar um plano, a envolver todos os elementos na partilha e troca de ideias, a tomar decisões atempadas, e, posteriormente, a fazer a revisão pós-ação.

Durante a idealização de soluções, o indivíduo toma consciência da situação, analisará e visualizará estratégias e soluções. Num processo de autoliderança com recurso a estratégias comportamentais e cognitivas, o indivíduo controla e gere o seu próprio comportamento, influenciando-se e liderando-se a si próprio. Em termos de envolvimento dos restantes colaboradores, cada um dos elementos da equipa exerce um papel de influência interativa, através da distribuição e da troca de informações. O processo de distribuição e

partilha da liderança baseado na comunicação – traduzido em *empowerment*, delegação e partilha de responsabilidades – molda o clima afetivo da equipa.

Finalmente, o Líder e a Equipa decidem e implementam o plano elaborado, seguindo uma metodologia analítica e intuitiva. O plano será adaptado face à imprevisibilidade, monitorizando e assegurando que os resultados preconizados sejam alcançados. A revisão pós-ação possibilita a avaliação do desempenho, a aprendizagem e a mudança de comportamentos.

3.2.6.2. Segunda fase

Numa segunda fase, todos os indivíduos que participaram na fase anterior realizam a formação em apenas um dia. São apresentadas novas dinâmicas de grupo que os formandos têm de superar aplicando os conhecimentos de liderança de equipas adquiridos durante a primeira fase do programa.

Os questionários são aplicados ao longo do programa de desenvolvimento de liderança durante as suas duas fases referidas anteriormente.

3.2.7. Instrumento

O programa de desenvolvimento de liderança foi aplicado durante um período de 9 meses. Dada a natureza longitudinal do estudo, foi aplicado o mesmo questionário no início e no final da formação e de acordo com a tabela 1. Durante a primeira fase foram entregues os questionários para preenchimento antes do início do programa de liderança (Momento 1), ou seja, à chegada ao local da formação e posteriormente no final do segundo dia consecutivo (Momento 2) depois de terminada a formação da 1ª fase. Na segunda fase, apenas foi entregue um questionário no final do dia depois de terminada a formação (Momento 3).

Tabela 2 - Questionários a aplicar durante o programa de desenvolvimento de liderança

	1ª Fase			2ª Fase
Formação	1º Grupo (2 dias)	2º Grupo (2 dias)	3º Grupo (2 dias)	Todos os grupos (1 dia)
Início	Questionário	Questionário	Questionário	Questionário
Fim	Questionário	Questionário	Questionário	(apenas no fim)

O questionário utilizado foi construído com base em três escalas para medir os constructos que irão ser utilizados neste estudo. A tabela constante do apêndice A, apresenta um resumo da elaboração do questionário, em português, com as respostas segundo a escala

de Likert de 1 a 5. O formato típico de um item Likert é: 1 – “Discordo totalmente”; 2 – “Discordo”; 3 – “Não discordo/Não concordo”; 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”. A escala de Likert é bipolar, medindo uma resposta positiva ou negativa a uma afirmação.

Tabela 3 - Lista de variáveis que compõem o questionário

Variáveis	Constructo	Autor(es)/Data	Itens
Modelos mentais de equipa	Consiste no conhecimento e compreensão similar sobre o conhecimento, habilidades, aptidões, crenças, preferências e atitudes dos membros da equipa.	(Hsu et al., 2011)	1,2,3
Utilização da informação	Consiste no uso da informação disponível e partilhada na equipa.	(Hsu et al., 2011)	4,5,6,7
<i>Team building</i>	Permite analisar as impressões pessoais dos indivíduos sobre os processos desenvolvidos nas dinâmicas de grupo que permitem construir equipas.	(Hsu et al., 2011)	8,9,10,11
Modelos mentais partilhados	Todos os membros da equipa devem ter um modelo mental partilhado comum acerca da forma como a equipa trabalha em conjunto e conhecem as capacidades que os membros da equipa têm para realizar as suas tarefas e as da equipa.	(Fransen et al., 2011a)	12,13,14,15,16
Modelos mentais de interação	Consiste no conhecimento similar de como a equipa trabalha em conjunto para realizar o seu trabalho.	(Hsu et al., 2011)	17,18,19
Confiança mútua	Implica a perceção partilhada de que os indivíduos da equipa irão realizar ações importantes para a equipa, protegendo os direitos e interesses de todos os membros da equipa.	(Fransen et al., 2011a)	20,21,22,23,24,25, 26
Monitorização mútua do desempenho	Implica estar atento e acompanhar o trabalho dos colegas de equipa enquanto se realiza o seu trabalho. Assim, consegue-se garantir que tudo está a correr como o esperado, e que, os procedimentos estabelecidos são seguidos corretamente.	(Fransen et al., 2011a)	27,28,29,30,31
Coesão	Tendência para um grupo se manter unido e permanecer unido na prossecução dos seus objetivos.	(Tesluk, 2009)	32,33,34,35,36,37
Desempenho da equipa	Grau de eficiência da equipa a realizar as dinâmicas de grupo.	(Hsu et al., 2011)	38,39,40,41,42
Satisfação da equipa	É crítica para a avaliação do desempenho de uma equipa. Consiste no grau de satisfação pessoal que os membros da equipa têm em trabalhar na equipa/organização.	(Tesluk et al., 2009)	43,44,45,46

O questionário é inicialmente composto por 10 variáveis, a saber: utilização da informação; *team building*; modelos mentais partilhados; modelos mentais de equipa; modelos mentais de interação; confiança mútua; monitorização mútua do desempenho, coesão, satisfação da equipa e desempenho da equipa (tabela 3) e 46 itens.

Capítulo 4

Apresentação de resultados

4.1. Validação do instrumento

4.1.1. Validação dos constructos

Após a recolha dos questionários, o tratamento estatístico dos dados obtidos realizou-se com recurso ao programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). A validade de conteúdo foi realizada com o recurso à análise fatorial em componentes principais, com rotação *varimax*. Apresenta-se de seguida a validação dos constructos do questionário inicial com algumas alterações resultantes dos resultados obtidos e após tratamento estatístico, os quais constam da coluna direita da Tabela 4.

Por conseguinte, o item 3 (,522) dos MME, os itens 12 (,451) e 13 (,362) dos MMP, os itens 20 (,305), 21 (,246) e 23 (,344) da CM bem como o item 31 (,440) da MM são eliminados por terem valores baixos. Em relação ao item 17 (,555) dos MMI é integrado no constructo dos MMP. Em suma, todos os constructos sofreram alterações exceto a Utilização da Informação (UI), o TB, a Coesão, DE e a SE.

Tabela 4 - Estatística dos resultados da *Rotated component matrix*

Variáveis independentes	Itens	<i>Rotated component matrix</i>
MME	1. Estou ciente das competências e habilidades dos outros membros da equipa.	,603
	2. Normalmente, posso prever o que os membros da minha equipa fazem numa situação particular.	,833
	3. A equipa adapta os comportamentos.	,522
Utilização da informação	4. A minha equipa utiliza frequentemente as ideias que desenvolvemos para melhorar o nosso desempenho.	,748
	5. A minha equipa normalmente utiliza as ideias desenvolvidas em discussões de equipa para resolver problemas específicos.	,810
	6. Os membros da minha equipa utilizam as discussões que temos sobre projetos como fonte de aprendizagem.	,757
	7. A minha equipa utiliza as ideias desenvolvidas em discussões sobre projetos para estabelecer novos objetivos de equipa.	,765

<i>Team building</i>	8. Existe uma ampla comunicação entre os membros da equipa sobre os seus papéis e responsabilidades dentro do grupo.	,777
	9. Nós estabelecemos objetivos individuais e de grupo.	,663
	10. Existe apoio mútuo, comunicação e partilha de sentimentos entre os membros do grupo.	,775
	11. Estamos envolvidos na identificação dos maiores problemas dentro do grupo e na implementação de soluções para a resolução desses problemas.	,798
MMP	12. É claro desde o início o que a equipa tem que alcançar.	,451
	13. A equipa despende tempo certificando-se de que todos os membros da equipa compreendiam os objetivos.	,362
	14. Os membros do grupo conhecem e compreendem o que se espera deles em relação aos seus papéis.	,654
	15. Desde o início a equipa tem uma compreensão comum acerca das tarefas que têm que realizar.	,760
	16. Desde o início esta equipa tem uma compreensão comum de como lidar com o trabalho.	,807
MMI	17. Se questionado, eu posso explicar todos os papéis na equipa e como eles se sobrepõem.	,555
	18. Os membros do grupo, contactam-me para oferecer ajuda ou conselho apenas quando preciso.	,837
	19. Todos os membros da equipa sabem onde procurar informação quando precisam.	,539
Confiança mútua	20. Na nossa equipa podemos confiar uns nos outros para realizar o trabalho.	,305
	21. Os membros desta equipa são capazes de levantar problemas e questões difíceis.	,246
	22. Às vezes, as pessoas desta equipa rejeitam outras pessoas diferentes.	,668
	23. O meu talento é valorizado e utilizado quando trabalho com os membros desta equipa.	,344
	24. É difícil pedir ajuda a outros membros desta equipa.	,775
	25. Os membros desta equipa guardam as informações para si quando deveriam ser partilhadas com os outros.	,761

	26. Ninguém nesta equipa agiria deliberadamente para prejudicar os meus esforços.	,612
Monitorização mútua do desempenho	27. Nós regularmente despendemos tempo para descobrir maneiras de melhorar os processos da equipa	,803
	28. Nesta equipa, alguém garante sempre que paremos para refletir sobre os processos de trabalho da equipa.	,811
	29. Os membros da minha equipa dependem de mim para obter informações e conselhos.	,890
	30. Eu dependo das informações e conselhos dos membros da minha equipa.	,660
	31. Quando os membros da minha equipa são bem-sucedidos nos seus trabalhos, sou afetado positivamente.	,440
Variáveis dependentes	Itens	Rotated component matrix
Coesão	32. A nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objetivos que estão orientados para desempenho.	,771
	33. Todos nós assumimos a responsabilidade por qualquer perda ou desempenho insatisfatório da nossa equipa.	,613
	34. Os membros da nossa equipa comunicam livremente sobre cada uma das suas responsabilidades pessoais na execução do projeto.	,531
	35. Os membros da equipa ajudam-se uns aos outros quando estão a trabalhar num projeto.	,748
	36. Os membros da equipa dão-se bem juntos.	,807
	37. Os membros da equipa estão unidos.	,789
Desempenho da equipa	38. A minha equipa tem capacidade para atingir os objetivos do projeto.	,595
	39. A minha equipa produz a quantidade de trabalho esperado (previsto).	,689
	40. O trabalho concluído da minha equipa é de elevada qualidade.	,692
	41. A minha equipa cumpre o calendário do projeto.	,806
	42. A minha equipa cumpre o orçamento do projeto.	,809
Satisfação da equipa	43. Estou satisfeito com os atuais membros da equipa.	,834
	44. Estou satisfeito com a maneira como os membros da equipa e eu trabalhamos juntos.	,853

	45. Estou muito satisfeito em trabalhar nesta equipa.	,835
	46. Estou satisfeito com os processos de equipa que utilizamos.	,704

4.1.2. Consistência interna

A análise da consistência interna das variáveis foi realizada utilizando o coeficiente alfa de Cronbach (Tabela 5). Os resultados obtidos pelo instrumento permitem observar da consistência do mesmo. Contudo, foram realizados alguns ajustes. Devido aos baixos valores do alfa de Cronbach obtidos pelas variáveis MMI e MME, respetivamente, ,139 e ,344, optou-se pela exclusão destes itens do estudo, tendo, desta forma, sido excluídas de análise as H10, H11, H12, H13, H14 e H15.

Consideramos relevante a consistência interna das variáveis independentes, todas superiores a ,89, apesar de se ter retirado o último item da variável SE, levando ao aumento do alfa de Cronbach de ,892 para ,900.

Tabela 5 - Distribuição das variáveis segundo o coeficiente do alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	N.º de Itens
Modelos mentais de equipa	,344	2
Utilização da informação	,846	4
<i>Team building</i>	,557	2
Modelos mentais partilhados	,777	4
Modelos mentais de interação	,139	2
Confiança mútua	,734	3
Monitorização mútua do desempenho	,512	4
Coesão	,897	5
Desempenho da equipa	,894	5
Satisfação da equipa	,892	3

4.1.3. Estatística descritiva

4.1.3.1. Momento 1: antes da formação

Apresenta-se na tabela 6 a estatística geral da média das variáveis independentes usadas neste trabalho em relação ao momento 1 (M1). Da análise da tabela, verifica-se que a média mais elevada é a dos MMP (média = 3,97; desvio padrão SD = ,530) e a mais baixa é a da MM com a média de 3,49 e desvio padrão de ,747.

Tabela 6 - Estatística geral da média das variáveis independentes no M1

	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Utilização da informação	126	1,00	5,00	3,83	,611
<i>Team building</i>	126	1,50	5,00	3,89	,590
MMP	126	2,00	5,00	3,97	,530
Confiança mútua	125	1,00	5,00	3,67	,968
Monitorização mútua	125	1,00	5,00	3,49	,747
Valid N (listwise)	125				

Em relação às variáveis dependentes para M1, destaca-se um comportamento muito próximo de todas as variáveis e com médias superiores a 4,00. Em termos de desvio padrão, a SE tem o valor o mais alto com ,721 e o DE o valor mais baixo com ,556.

Tabela 7 - Estatística geral da média das variáveis dependentes no M1

	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Coesão	125	1,00	5,00	4,09	,635
Desempenho da equipa	125	2,00	5,00	4,03	,556
Satisfação da equipa	125	1,00	5,00	4,05	,721

4.1.3.2. Momento 2: depois da formação

A tabela 8 contém a estatística geral da média das variáveis independentes em relação ao momento 2 (M2). Da análise da tabela verifica-se que a média mais elevada continua a ser a dos MMP embora com uma ligeira subida em relação ao momento 1 (média = 4,02; desvio padrão SD = ,517) e mais baixa continua a ser a MM com a média = 3,47 e o desvio padrão de ,693.

Tabela 8 - Estatística geral da média das variáveis independentes no M2

	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Utilização da informação	59	2,25	5,00	3,93	,567
<i>Teambuilding</i>	59	1,75	5,00	3,82	,674
MMP	59	2,20	5,00	4,02	,517
Confiança mútua	59	1,67	5,00	3,58	,879
Monitorização mútua	59	1,50	4,50	3,47	,693

No que respeita às variáveis dependentes, destaca-se um comportamento muito próximo, como já tínhamos anteriormente visto no M1. A variável SE continua a ter o valor o mais alto em termos de desvio padrão com ,731 e o DE o valor mais baixo com ,512.

Tabela 9 - Estatística geral da média das variáveis dependentes no M2

	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Coesão	59	2,20	5,00	4,01	,694
Desempenho da equipa	59	3,60	5,00	4,03	,512
Satisfação da equipa	59	2,25	5,00	3,9746	,731

4.1.3.3. Momento 3: último questionário com o grupo todo

Na tabela 10 apresenta-se a estatística geral da média das variáveis independentes em relação ao momento 3 (M3). Da análise da tabela, verifica-se que a média mais elevada passou a ser o TB (média = 4,06; desvio padrão SD = ,324) seguido da UI (média = 4,03; desvio padrão SD = ,396). A média mais baixa continua a ser a MM com a média = 3,68 e desvio padrão de ,991.

Tabela 10 - Estatística geral da média das variáveis independentes no M3

	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Utilização da informação	72	3,00	5,00	4,03	,396
<i>Team building</i>	72	3,25	5,00	4,06	,324
MMP	72	3,20	5,00	3,99	,412
Confiança mútua	72	2,00	5,00	3,72	,616
Monitorização mútua	72	1,00	5,00	3,68	,991
Valid N (listwise)	72				

Como nos M1 e M2, as variáveis dependentes continuam a apresentar um comportamento muito próximo, com valores superiores a 4,00 de média. Sendo que, a SE obteve uma média mais elevada (4,23). Esta variável também continua a ter o valor o mais alto em termos de desvio padrão (,564).

Tabela 11 - Estatística geral da média das variáveis dependentes no M3

	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Coesão	72	3,20	5,00	4,20	,468
Desempenho da equipa	72	3,00	5,00	4,18	,468
Satisfação da equipa	72	3,00	5,00	4,23	,564

4.1.4. Relação entre variáveis

4.1.4.1. Momento 1: antes da formação

De modo a estudar a relação entre as variáveis, recorreu-se à correlação de Pearson. De acordo com a tabela 12, o conjunto das variáveis apresenta correlações positivas e significativas.

A variável 1 (UI) registou uma correlação muito significativa ($p < ,01$) com todas as variáveis independentes exceto a CM. De maneira idêntica, as variáveis 2 (TB) e 3 (MMP) registaram uma correlação muito significativa ($p < ,01$) com todas as outras variáveis. A variável 4 (CM) também registou uma correlação muito significativa ($p < ,01$) com as variáveis 2 (TB), 3 (MMP), 6 (coesão) e 8 (SE); demonstrou possuir uma correlação significativa com a variável 7 (DE). A variável 5 (MM) apresenta uma correlação muito

significativa ($p < ,01$) com as variáveis 1 (UI), 2 (TB), 3 (MMP), 6 (coesão) e 8 (SE); e uma correlação significativa com a variável 7 (DE).

As variáveis dependentes 6 (coesão) e 8 (SE) correlacionam-se muito significativamente ($p < ,01$) com todas as outras variáveis. A variável 7 (DE) correlaciona-se muito significativamente com todas as variáveis dependentes, exceto com a variável 4 (CM), com a qual tem uma correlação significativa ($p < ,05$).

Quer as relações entre variáveis, quer entre estas e o resultado total do questionário, estão de acordo com a expectativa teórica, sugerindo a importância da validade do constructo das variáveis envolvidas.

Tabela 12 - Correlação entre variáveis no M1

	1	2	3	4	5	6	7	8
Utilização da informação	1							
<i>Team building</i>	,589**	1						
MMP	,338**	,679**	1					
Confiança mútua	,045	,263**	,308**	1				
Monitorização mútua	,427**	,563**	,405**	,102	1			
Coesão	,423**	,692**	,614**	,478**	,457**	1		
Desempenho da equipa	,441**	,677**	,537**	,215*	,398**	,718**	1	
Satisfação da equipa	,473**	,741**	,567**	,369**	,462**	,809**	,730**	1

4.1.4.2. Momento 2: depois da formação

Na tabela 13, o conjunto das variáveis apresenta na sua maioria, correlações positivas e muito significativas ($p < ,01$). A variável 4 (CM) constitui uma exceção, registando apenas duas correlações significativas ($p < ,01$), variáveis 6 (coesão) e 8 (SE), e, uma correlação significativa com a variável 7 (DE); todas elas variáveis dependentes.

Quer as relações entre variáveis, quer entre estas e o resultado total do questionário, estão de acordo com a expectativa teórica, sugerindo a importância da validade do constructo das variáveis envolvidas.

Tabela 13 - Correlação entre variáveis no M2

	1	2	3	4	5	6	7	8
Utilização da informação	1							
<i>Teambuilding</i>	,656**	1						
MMP	,443**	,484**	1					
Confiança mútua	,331*	,262*	,184	1				
Monitorização mútua	,610**	,627**	,421**	,120	1			
Coesão	,689**	,844**	,564**	,398**	,506**	1		
Desempenho da equipa	,546**	,456**	,587**	,274*	,367**	,652**	1	
Satisfação da equipa	,659**	,712**	,533**	,431**	,504**	,805**	,659**	1

4.1.4.3. Momento 3: último questionário com todo o grupo

Conforme a tabela 14, o conjunto das variáveis apresenta correlações positivas e significativas.

As variáveis 1 (UI) e 2 (TB) registaram correlações muito significativas ($p < ,01$) com quase todas as variáveis independentes, à exceção das variáveis independentes 4 (CM) e 5 (MM). Semelhantemente, as variáveis 2 (TB) e 3 (MMP) registaram correlações muito significativas ($p < ,01$) com as demais variáveis, salvo com as anteriormente mencionadas, 4 (CM) e 5 (MM). A variável 4 (CM) apenas registou uma correlação muito significativa ($p < ,01$) com a variável 6 (coesão). E, a variável 5 (MM) obteve apenas duas correlações muito significativas ($p < ,01$) com as variáveis 3 (MMP) e 6 (coesão). A variável dependente 6 (coesão) correlaciona-se muito significativamente ($p < ,01$) com todas as variáveis excluindo a variável 5 (MM), onde obteve uma correlação significativa ($p < ,05$). A variável 7 (DE) e 8 (SE) correlacionam-se muito significativamente ($p < ,01$) com todas as variáveis dependentes, salvo com as variáveis 4 (CM) e 5 (MM).

Quer as relações entre variáveis, quer entre estas e o resultado total do questionário, estão de acordo com a expectativa teórica, sugerindo a importância da validade do constructo das variáveis envolvidas.

Tabela 14 - Correlação entre variáveis no M3

	1	2	3	4	5	6	7	8
Utilização da informação	1							
<i>Team building</i>	,617**	1						
MMP	,464**	,625**	1					
Confiança mútua	-,042	-,006	,105	1				
Monitorização mútua	,131	,168	,321**	-,006	1			
Coesão	,371**	,454**	,399**	,359**	,277*	1		
Desempenho da equipa	,459**	,595**	,489**	,196	,123	,733**	1	
Satisfação da equipa	,404**	,561**	,462**	,216	,098	,672**	,650**	1

4.1.5. Impacto das variáveis independentes nas variáveis dependentes

4.1.5.1. Momento 1: antes da formação

4.1.5.1.1. Impacto na coesão

De modo a estudar o impacto das variáveis independentes nas variáveis dependentes recorreu-se à técnica estatística da regressão linear. Em relação à regressão entre as variáveis independentes e a variável dependente coesão no M1, antes do início da formação, é de destacar a variável TB, a qual obteve o valor Beta mais elevado ($,382$) com uma regressão muito significativa ($p < ,01$). Esta foi seguida pelas variáveis CM (Beta= $,304$; sig = $,000$) e MMP (Beta = $,195$; Sig = $,017$).

Tabela 15 - Impacto na coesão no M1: sumário

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,777 ^a	,604	,587	,40825

^a Variáveis predictoras: (Constant), UI, TB, MMP, CM.

Tabela 16 - Impacto na coesão no M1: coeficientes

Variáveis Independentes	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,270	,321		,841	,402
Utilização da informação	,067	,078	,063	,852	,396
<i>Team building</i>	,410	,106	,382	3,882	,000
MMP	,234	,096	,195	2,429	,017
Confiança mútua	,200	,040	,304	4,949	,000
Monitorização mútua	,089	,060	,104	1,479	,142

Variável dependente: coesão.

Apresenta-se na figura 19, o modelo explicativo do impacto das variáveis independentes na variável dependente coesão. Assim, relativamente ao grupo de participantes, o TB, os MMP e a CM aumentam a coesão da equipa, confirmando-se desta forma as hipóteses H4, H7 e H16. Contudo, a UI e a MM não contribuíram para um aumento da coesão da equipa, infirmando as hipóteses H1 e H19.

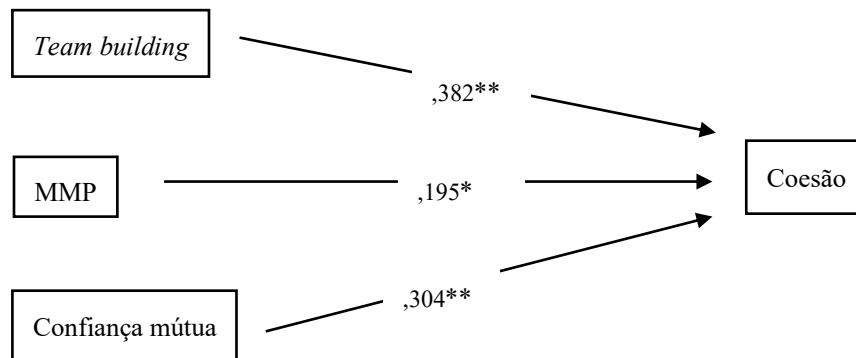


Fig. 19 - Impacto relativo na coesão no M1

4.1.5.1.2. Impacto no desempenho da equipa

Em relação à regressão entre as variáveis independentes e a variável dependente DE, constata-se que apenas o TB obteve um impacto muito significativo ($p < ,01$) e com um valor Beta de ($,560$).

Tabela 17 - Impacto no desempenho da equipa no M1: sumário

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687 ^a	,472	,450	,41229

^a Variáveis predictoras: (Constant), UI, TB, MMP, CM.

Tabela 18 - Impacto no desempenho da equipa no M1: coeficientes

Variáveis Independentes	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,200	,324		3,707	,000
Utilização da informação	,060	,079	,065	,763	,447
<i>Team building</i>	,493	,107	,526	4,626	,000
MMP	,149	,097	,142	1,535	,127
Confiança mútua	,016	,041	,028	,397	,692
Monitorização mútua	,010	,061	,013	,162	,872

Variável dependente: DE.

Nesta fase, apenas a variável TB aumenta o DE, confirmando a hipótese H5. As outras hipóteses, H2, H8, H17 e H20, não foram confirmadas. Ou seja, a UI, os MMP, a CM e a MM não aumentam o DE.



Fig. 20 - Impacto relativo no desempenho da equipa no M1

4.1.5.1.3. Impacto na satisfação da equipa

No caso da análise à regressão entre as variáveis independentes e a variável dependente SE, constata-se que a variável TB obteve o valor Beta de (*,560*) e os MMP o valor Beta de (*,189*); ambas com um impacto significativo ($p < ,01$).

Tabela 19 - Impacto na satisfação da equipa no M1: sumário

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,769 ^a	,592	,575	,46991

^a Variáveis predictoras: (Constant), UI, TB, MMP, CM.

Tabela 20 - Impacto na satisfação da equipa no M1: coeficientes

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,069	,369		-,187	,852
Utilização da informação	,084	,090	,070	,931	,354
<i>Team building</i>	,681	,122	,560	5,603	,000
MMP	,103	,111	,076	,933	,353
Confiança mútua	,140	,046	,189	3,024	,003
Monitorização mútua	,065	,069	,067	,938	,350

Variável dependente: SE.

De acordo com a figura 21, confirmou-se que o TB e a CM aumentam a SE, confirmando as hipóteses H6 e H19, respetivamente. As hipóteses H3, H9 e H21 não se confirmam.

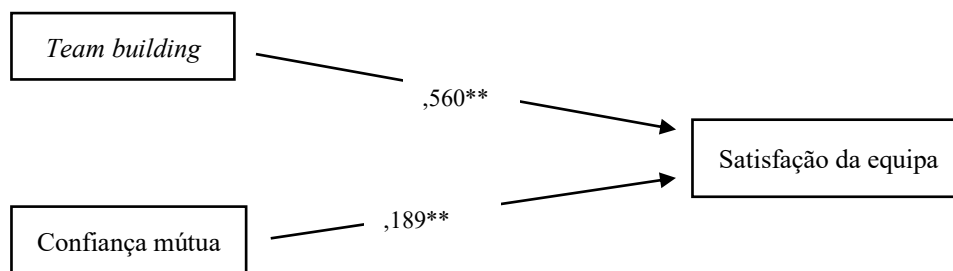


Fig. 21 - Impacto relativo na satisfação da equipa no M1

4.1.5.2. Momento 2: depois da formação

4.1.5.2.1. Impacto na coesão

Em relação à regressão entre as variáveis independentes e a variável dependente

coesão no M2, final do 2º dia consecutivo de formação, verificaram-se os resultados seguintes. A variável TB apresenta um impacto muito significativa ($p < ,01$) na coesão, tendo obtido o valor Beta de (,669). Seguiram-se-lhe as variáveis UI (Beta = ,205; sig. = ,028), MMP (Beta = ,180; sig. = ,017) e CM (Beta = ,137; sig. = ,044).

Tabela 21 - Impacto na coesão no M2: sumário

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,892 ^a	,796	,777	,32792

^aVariáveis predictoras: (Constant), UI, TB, MMP, CM.

Tabela 22 - Impacto na coesão no M2: coeficientes

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,506	,384		-1,319	,193
Utilização da informação	,252	,112	,205	2,255	,028
<i>Team building</i>	,688	,094	,669	7,288	,000
MMP	,241	,098	,180	2,465	,017
Confiança mútua	,108	,053	,137	2,060	,044
Monitorização mútua	-,130	,086	-,131	-1,514	,136

Variável dependente: coesão.

Da tabela supra, temos que a UI, o TB, a MMP e a CM aumentam a coesão da equipa, confirmando as hipóteses H1, H4, H7 e H16. Apenas não se confirmou a hipótese H19, pois, a MM não aumenta a coesão.

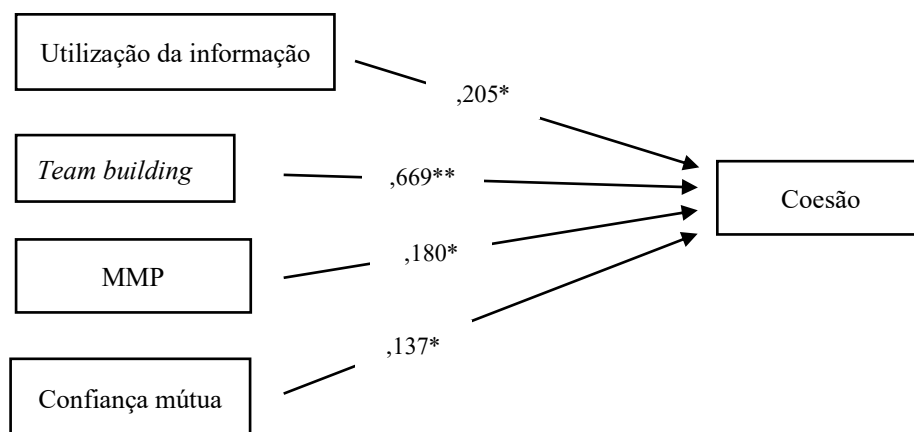


Fig. 22 - Impacto relativo na coesão no M2

4.1.5.2.2. Impacto no desempenho da equipa

Em relação à regressão entre as variáveis independentes e a variável dependente DE, constatou-se que a variável UI obteve o valor Beta ($,335$) com uma regressão muito significativa ($p < ,01$). E que, a variável CM obteve um valor Beta de ($,669$), contudo, com um Sig. de ($,028$).

Tabela 23 - Impacto no desempenho da equipa M2: sumário

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,674 ^a	,454	,403	,39543

^aVariáveis predictoras: (Constant), UI, TB, MMP, CM.

Tabela 24 - Impacto no desempenho da equipa M2: coeficientes

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,994	,463		2,148	,036
Utilização da informação	,303	,135	,335	2,253	,028
<i>Team building</i>	,033	,114	,043	,286	,776
MMP	,420	,118	,425	3,567	,001
Confiança mútua	,046	,063	,080	,732	,468
Monitorização mútua	-,039	,104	-,053	-,375	,709

Variável dependente: DE.

Constata-se assim, que a UI e a CM aumentam o DE, confirmando as hipóteses H2 e H17. O TB, os MMP e a MM não contribuem para um aumento do DE, infirmo as hipóteses H5, H8 e H20.

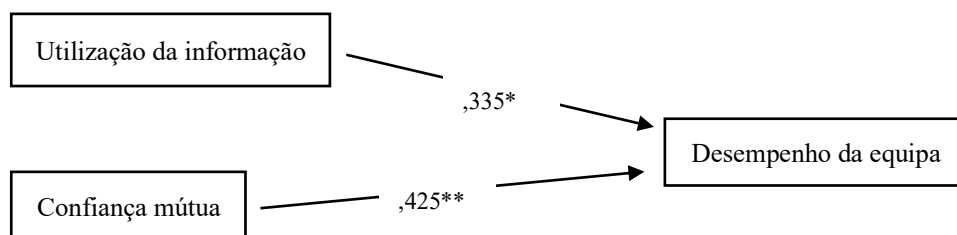


Fig. 23 - Impacto relativo no desempenho da equipa no M2

4.1.5.2.3. Impacto na satisfação da equipa

A variável TB apresenta uma regressão muito significativa ($p < ,01$) em relação à variável dependente SE, obtendo um valor (Beta = ,237). Foi seguida pela UI (Beta = ,237; Sig. = ,055), CM (Beta = ,209; Sig. = ,022) e MMP (Beta = ,192; Sig. = ,052).

Tabela 25 - Impacto na satisfação da equipa no M2: sumário

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,800 ^a	,640	,606	,45851

^a Variáveis predictoras: (Constant), UI, TB, MMP, CM.

Tabela 26 - Impacto na satisfação da equipa no M2: coeficientes

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,632	,537		-1,178	,244
Utilização da informação	,306	,156	,237	1,961	,055
<i>Team building</i>	,447	,132	,412	3,385	,001
MMP	,272	,137	,192	1,991	,052
Confiança mútua	,174	,074	,209	2,366	,022
Monitorização mútua	-,005	,120	-,005	-,046	,964

Variável dependente: SE.

Por conseguinte, constata-se que a UI, o TB, os MMP e a CM aumentam a SE, confirmando as hipóteses H3, H6, H9 e H18. Concomitantemente, a MM não contribui para

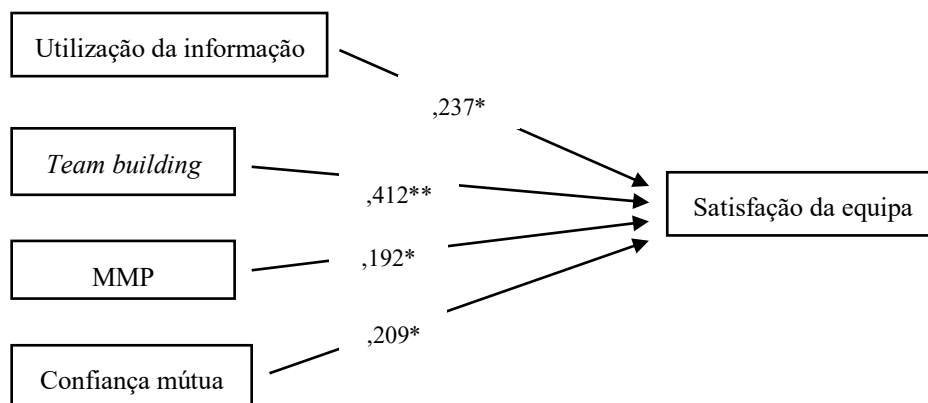


Fig. 24 - Impacto relativo na satisfação da equipa no M2

um aumento da SE, infirmo a hipótese H21.

4.1.5.3. Momento 3: no final de toda a formação

4.1.5.3.1. Impacto na coesão

Em relação à regressão entre as variáveis independentes e a variável dependente coesão no M3, volvidos três meses, verificaram-se os resultados seguintes. A variável CM obteve o valor Beta de ($,365$) com uma regressão muito significativa ($p < ,01$). Foi precedida pela variável TB (Beta = $,306$; Sig. = $,032$).

Tabela 27 - Impacto na coesão no M3: sumário

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	$,629^a$	$,396$	$,350$	$,37748$

^a Variáveis preditoras: (Constant), UI, TB, MMP, CM.

Tabela 28 - Impacto na coesão no M3: coeficientes

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	$,588$	$,586$		$1,004$	$,319$
Utilização da informação	$,184$	$,145$	$,156$	$1,268$	$,209$
<i>Team building</i>	$,375$	$,171$	$,306$	$2,196$	$,032$
MMP	$,039$	$,148$	$,035$	$,265$	$,791$
Confiança mútua	$,172$	$,046$	$,365$	$3,766$	$,000$
Monitorização mútua	$,149$	$,077$	$,196$	$1,939$	$,057$

Variável dependente: coesão.

Desta forma, constata-se que o TB e a CM aumentam a coesão, confirmando as hipóteses H4 e H16. De forma oposta, a UI, os MMP e a MM não contribuem para um aumento da coesão, infirmo as hipóteses H1, H7 e H19.

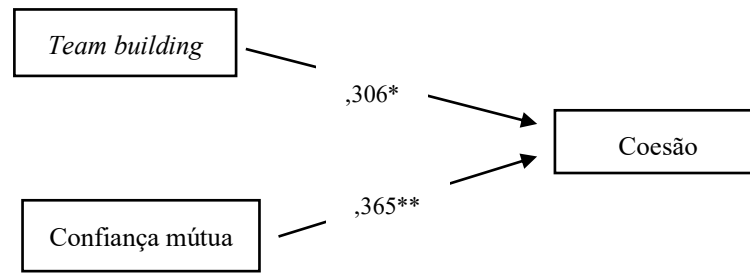


Fig. 25 - Impacto relativo na coesão no M3

4.1.5.3.2. Impacto no desempenho da equipa

Em relação à regressão entre as variáveis independentes e a variável dependente DE no M3, constatou-se que a variável TB obteve o valor Beta de (.421) com uma regressão muito significativa ($p < ,01$). A variável CM ficou aquém desta com os seguintes valores (Beta = ,189; Sig. = ,051).

Tabela 29 - Impacto no desempenho da equipa no M3: sumário

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650 ^a	,422	,378	,36871

^a Variáveis preditoras: (Constant), UI, TB, MMP, CM.

Tabela 30 - Impacto no desempenho da equipa no M3: coeficientes

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,469	,573		,818	,416
Utilização da informação	,168	,142	,142	1,181	,242
<i>Team building</i>	,515	,167	,421	3,088	,003
MMP	,164	,145	,145	1,137	,260
Confiança mútua	,089	,045	,189	1,992	,051
Monitorização mútua	-,009	,075	-,012	-,123	,902

Variável dependente: DE.

Portanto, confirma-se que o TB e a CM aumentam o DE, confirmando as hipóteses H5 e H17. Inversamente, a UI, os MMP e a MM não concorrem para um aumento do DE,

revogando as hipóteses H2, H8 e H20.

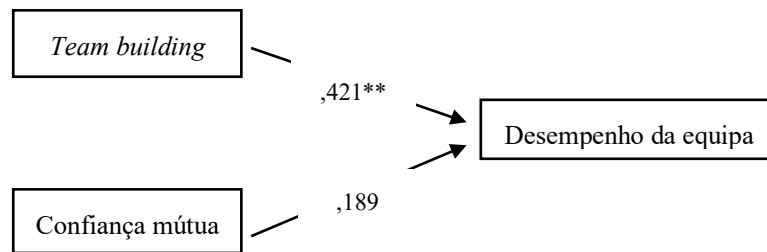


Fig. 26 - Impacto relativo nodesempenho da equipa no M3

4.1.5.3.3. Impacto na satisfação da equipa

Por fim, em relação à regressão entre as variáveis independentes e a variável dependente SE no M3, verifica-se que a variável TB obteve um valor Beta de ,421. E a variável CM alcançou um valor de Beta de (,207), o que indica que ambas as variáveis apresentam regressões muito significativas ($p < ,01$).

Tabela 31 - Impacto na satisfação da equipa no M3: sumário

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,617 ^a	,381	,334	,46071

^a Variáveis preditoras: (Constant), UI, TB, MMP, CM.

Tabela 32 - Impacto na satisfação da equipa no M3: coeficientes

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,068	,716		,096	,924
Utilização da informação	,129	,177	,090	,725	,471
<i>Team building</i>	,622	,208	,421	2,984	,004
MMP	,199	,181	,145	1,100	,275
Confiança mútua	,118	,056	,207	2,111	,039
Monitorização mútua	-,027	,094	-,030	-,292	,771

Variável dependente: SE.

Logo, confirma-se que o TB e a CM aumentam a SE, confirmando as hipóteses H6 e H18. Ao invés, a UI, os MMP e a MM infirmam, mais uma vez, um aumento da SE, anulando as hipóteses H3, H9 e H21.

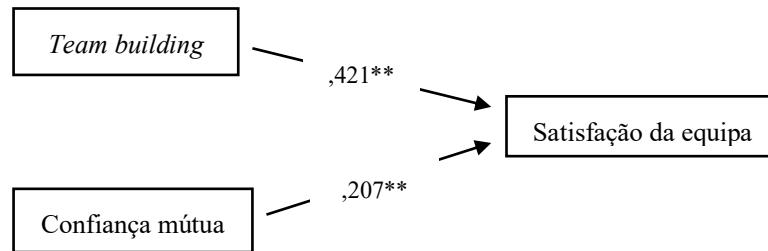


Fig. 27 - Impacto relativo na satisfação da equipa no M3

Em jeito de resumo, no M3 apenas as variáveis TB e a CM é que conseguiram confirmar todas as hipóteses em relação ao aumento da coesão, DE e SE.

Capítulo 5

Análise e discussão

Na tabela seguinte apresentam-se os resultados resumidos do impacto do programa de liderança de equipas na coesão, SE e DE. Para tal, analisámos a relação entre as variáveis, UI, TB, MMP, CM e MM, com a coesão, SE e DE.

Tabela 33 - Diferenças entre momentos

		M1			M2			M3		
		C	DE	SE	C	DE	SE	C	DE	SE
VI	VD									
UI					,205*	,335*	,237			
TB		,382**	,107**	,560**	,669**		,412**	,306*	,421**	,421**
MMP		,195*			,180*		,192			
CM		,304**		,189**	,137	,425**	,209*	,365**	,189	207*
MM										

Durante a 1ª fase do programa de formação em liderança, dois dias consecutivos de formação, verificou-se existir uma regressão significativa entre as referidas variáveis. Já na 2ª fase, um dia de formação, a regressão apenas foi significativa entre as variáveis independentes TB e CM e as variáveis dependentes coesão, SE e DE.

5.1. Monitorização mútua do desempenho

É de destacar que não se verificou impacto da variável MM sobre as variáveis dependentes, quer na 1ª fase como na 2ª fase. Facto que deverá estar associado ao tempo dado para concluírem as tarefas solicitadas nas dinâmicas de grupo (20 minutos). O tempo disponibilizado não permitiu que as pessoas desenvolvessem as suas tarefas e que, simultaneamente, estivessem atentas ao trabalho dos outros. Deste modo, em relação às hipóteses H19, H20 e H21, os valores obtidos garantem que, no âmbito da formação em liderança de equipas, a MM não aumenta a coesão, SE e DE.

5.2. Utilização da informação

Em relação à variável UI, verificou-se que existiu no 2º momento um aumento do impacto da variável UI sobre as variáveis dependentes, embora fosse mais significativa sobre o DE que mede o grau de eficiência da equipa a realizar as tarefas do grupo. Consideramos que se deve à aprendizagem e à forma como aplicaram os conhecimentos teóricos de liderança partilhada que foram aplicados durante a dinâmica de grupos, onde lhes foi exigido a partilha e utilização da informação disponível para alcançarem os objetivos propostos e dentro dos prazos estabelecidos. No 3º momento não existiu nenhum impacto da variável UI com as variáveis dependentes. É provável que essa ausência de impacto da UI com as variáveis dependentes no 3º momento esteja relacionada com vários fatores. O período de tempo que separou o 2º momento do 3º momento, no mínimo de 2 meses, não ter sido ministrada formação teórica, a formação ter a duração de apenas um dia e o questionário ter sido aplicado apenas no final do dia de formação.

Assim, podemos afirmar que as hipóteses H1, H2 e H3 apenas se confirmaram para o M2. Ou seja, no âmbito da formação em liderança de equipas a UI aumenta a coesão, SE e DE.

5.3. Team building

Da tabela 33 constata-se que, por regra, existe uma regressão significativa ou muito significativa em todos os momentos. Confrontados com as conclusões a que Klein e colaboradores (2009) chegaram, nomeadamente que o TB teria um efeito positivo moderado em todas as outras variáveis, verifica-se que no nosso estudo, o impacto do TB parece ser mais expressivo.

Não obstante, no M2, a regressão do TB com o DE foi nulo, tendo já sido pouco expressivo no M1. Julgamos que o efeito mais significativo que o TB obteve no M3 em relação ao DE se deverá a uma particular dinâmica de grupo que envolveu a totalidade dos elementos da amostra. O que vem confirmar a hipótese H5 e está de acordo com as conclusões do estudo de Klein e colaboradores (2009), nomeadamente, que o impacto de uma intervenção de TB num grupo de maior dimensão seria mais profunda do que num grupo de menores dimensões, já que o nível de desempenho antes-intervenção do primeiro seria mais baixo do que o dos segundos.

Em suma, em relação às hipóteses H4, H5 e H6, os valores obtidos garantem que, no âmbito da formação em liderança de equipas, o TB aumenta a coesão, SE e DE.

5.4. Modelos mentais partilhados

Quanto à variável MMP, verificou-se uma fraca regressão com as variáveis dependentes em todos os momentos. Apesar de no M2 se ter observado uma ligeira regressão com as variáveis coesão e SE, no M3, passados 2 meses, a regressão desta variável com as variáveis dependentes foi nula.

Ao contrário do preconizado por Mathieu e colaboradores (2000) e Mark e colaboradores (2001), neste estudo científico não se verificou que os MMP fossem um fator relevante para o DE. Ou seja, as hipóteses H7, H8 e H9 não se verificaram. Essa situação poder-se-á ter devido ao facto de que as dinâmicas de grupo não serem as mais adequadas e terem tido uma duração demasiado curta (20 minutos), não permitindo a criação e desenvolvimento de MMP. Consideramos também, que a formação teórica em liderança de equipas poderia também estender-se à explicação teórica dos MMP. Além do mais, houve um intervalo de dois meses entre o M2 e o M3, o que não permitiu uma consolidação efetiva dos MMP desenvolvidos durante a realização das dinâmicas de grupo.

5.5. Confiança mútua

Em regra, existe uma regressão significativa ou muito significativa em todos os momentos com as variáveis coesão, DE e SE. Apesar de se verificar que, no M1, o impacto da variável CM com a variável DE foi nula; eventualmente por se tratar do início da primeira fase, isto é, antes do programa se ter iniciado. Confirmaram-se as hipóteses H16, H17 e H18, de acordo com o preconizado por Rauniar, Rawski, Morgan e Mishra (2019) que afirmaram que a CM é um dos fatores mais importantes na eficácia das equipas. Ou seja, a vontade de um ou mais indivíduos confiarem uns nos outros e o recurso à realização de um programa de liderança de equipas aumentou a coesão, o DE e a SE.

Capítulo 6

Conclusões

6.1. Conclusões gerais

A liderança de equipas representa um dos mais complexos fenómenos organizacionais, o que condiciona a sua compreensão. As teorias de liderança têm sido lentas a incorporar nas suas conceções as exigências de um mundo mais competitivo e complexo. Este processo tem sido agravado pelo efeito da globalização e tem-se manifestado ao nível organizacional.

O estudo questiona o paradigma da liderança como fenómeno individual, contrapondo a construção da identidade de liderança enquanto processo coletivo, como forma de responder às exigências crescentes que enfrentam as organizações. Neste sentido, face aos desafios atuais das organizações, a emergência da influência no interior das equipas e as múltiplas relações formais e informais que se estabelecem constitui uma nova abordagem ao processo de liderança (Rosinha, 2016).

Depois de realizada uma abordagem teórica das teorias gerais da liderança, dos modelos de desempenho, do desenvolvimento da liderança de equipas e das diversas variáveis utilizadas neste trabalho científico, constatamos da relevância que o programa de desenvolvimento de liderança de equipas tem na coesão, na satisfação da equipa e no desempenho da equipa.

Verificou-se que o modelo de liderança apresentado, e utilizado pelos participantes do programa como um instrumento orientador do desenvolvimento do trabalho de equipa na resolução dos problemas proporcionados pelas dinâmicas de grupo, permitiu aos participantes liderarem diferentes equipas de uma forma mais confiante. Exigindo-lhes, ao mesmo tempo, intuição, capacidade de adaptação, de planeamento, elevada capacidade de trabalho em equipa e tomada de decisão, contribuindo indubitavelmente para os resultados obtidos neste estudo científico.

Este estudo científico sugere que as abordagens da liderança de equipas, fundamentadas numa partilha de poder e responsabilidades que foram explicadas e implementadas ao longo do programa de desenvolvimento de liderança de equipas, podem promover e desenvolver confiança mútua e o trabalho de equipa. Neste caso, verificou-se que estas novas tipologias de liderança coletivistas, como a liderança partilhada e coletiva,

aumentaram não só o desempenho das equipas, mas também a satisfação e a coesão no interior das equipas. Predominam, no entanto, evidências que, de facto, ambas as formas de liderança, hierárquicas e coletivistas, são de alguma forma necessárias e contribuem em conjunto para a eficácia da equipa (Friedrich et al., 2016).

De acordo com Day, Gronn e Salas (2004), podemos afirmar que a capacidade de liderança de equipas foi desenvolvida durante a realização do programa de desenvolvimento de liderança, através da formação ministrada, a qual estava orientada para o trabalho e aprendizagem da liderança de equipas, em particular a liderança partilhada e coletiva. Podemos afirmar também, de acordo com os mesmos autores, que o programa de liderança permitiu o desenvolvimento de líderes (capital humano) e da liderança (capital social), aumentando a capacidade de liderança das equipas intervenientes. A qual, implicitamente, veio ajudar estas equipas a serem mais resilientes e versáteis, mesmo nas circunstâncias mais complexas e voláteis.

Verificou-se que, ao longo do programa de desenvolvimento de liderança de equipas, as variáveis que foram capazes de prever a coesão, o desempenho da equipa e satisfação da equipa foram o *team building* e a confiança mútua. Ou seja, ao longo da realização do dito programa, as variáveis *team building* e confiança mútua contribuíram para um aumento sustentado da coesão, do desempenho da equipa e da satisfação da equipa. Embora, no M2, o *team building* pareça não ter contribuído para um aumento do desempenho da equipa. Isto poder-se-á explicar, pelo facto de o Trabalho de Equipa ser um processo base e ainda em construção, contribuindo para o desenvolvimento das outras variáveis em estudo.

Pensamos também, que o *team building* terá contribuído, no âmbito das relações interpessoais, para um desenvolvimento da confiança mútua, o que Salas, Rozell, Mullen e Driskell (1999) confirmaram, bem como, para um aumento da coesão, conforme Stanton, Hedge, Brookhuis, Salas e Hendrick (2005). Julgamos que, por outro lado, e inspirados em Tesluk, (2009), a coesão também terá levado a um aumento da SE, o que explica o aumento do peso da regressão entre as variáveis *team building* e confiança mútua.

Se considerarmos os resultados obtidos pelas regressões entre o *team building* e a confiança mútua e a coesão, o desempenho da equipa e a satisfação da equipa, e levarmos em linha de conta as conclusões do trabalho de Wang, Waldman e Zhang (2014), será razoável deduzir que o programa de desenvolvimento de liderança de equipas terá contribuído para um aumento da eficácia da equipa, ou seja, de acordo com os autores atrás mencionados, para um aumento da coesão, do desempenho da equipa e da satisfação da

equipa.

Neste sentido, julgamos razoável acrescentar que, na nossa opinião, os fatores que contribuíram para os bons resultados obtidos pelo programa foram a forma como este questiona o paradigma da liderança como fenómeno individual. A liderança, não se define pelo cargo ou poder pessoal, mas sim, pelo processo colaborativo que permitiu o aumento da coesão, da satisfação e de níveis superiores de desempenho.

6.2. Limitações e propostas de trabalhos futuros

Durante a realização do presente trabalho surgiram algumas limitações que podem ter influenciado os resultados obtidos.

A amostra apenas incidiu sobre um efetivo reduzido de funcionários da instituição bancária que participou neste programa de desenvolvimento de liderança de equipas (120 elementos). Se a participação neste programa tivesse sido estendida a outras organizações, os resultados poderiam ser mais expressivos. O número de participantes no M1 foi significativamente inferior ao M2, pois, houve grupos que não preencheram o questionário no final do segundo dia, ou por se terem que ausentar mais cedo ou devido a atraso da formação. No M3, devido a questões de disponibilidade e em virtude de muitos dos participantes serem oriundos das mais diversas regiões do país, não compareceu no último dia de formação do programa. Consideramos que estas circunstâncias também contribuíram para que a expressão dos resultados não fosse maior.

O programa de liderança teve uma duração de três dias e incidiu sobre a liderança de equipas. Tendo em consideração a influência positiva que o programa teve nos participantes, julgamos que um aumento da duração do programa, poderia ter contribuído para uma melhoria dos resultados finais. Concomitantemente, e de forma a que se mantenham elevados níveis de aprendizagem, julgamos necessário e imprescindível que as diversas organizações desenvolvam um plano de formação contínua no âmbito da liderança de equipas de equipas.

Recomenda-se para investigações futuras:

1. Replicar o estudo em outras organizações públicas e privadas, fazendo uma análise comparativa.
2. Elaborar um estudo mais amplo, incluído as variáveis estudadas, mas também outras variáveis psicossociais.
3. Realizar estudos longitudinais com mais momentos, para que se possa avaliar do

desenvolvimento da liderança ao longo do tempo.

Referências bibliográficas

- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. (L. Impressão e acabamentos: Europress, Ed.) (1ª Edição). Lisboa.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness through Transformation Leadership*. (SAGE, Ed.). London.
- Blanchard, Ken. (2012). *Um Nível Superior de Liderança*. Actual Editora (3ª Edição)
- Burke, R., & Barron, S. (2015). Team-Building Techniques. In L. Jonh Wiley & Sons (Ed.), *Project Management Leadership: Building Creative Teams* (2 nd, pp. 229–240). <https://doi.org/10.1002/9781119207986.ch16>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York: Harper & Row Publishers.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). *Shared Mental Models in expert team decision making*. (N. J. JR., Castellan, Ed.), *Individual and Group Decision-Making: Current Issues*. N.J.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. *Advances in Sports and Exercise Psychology Measurement*, 213–226.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. M., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2015). *Gestão das organizações. Uma abordagem e prospetiva*. (Edições Sílabo, Ed.) (2ª ed. rev). Lisboa.
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *Leadership Quarterly*, 23(6), 994–1011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010>
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the

- threshold of a new era. *Leadership Quarterly*, 17(3), 211–216.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.001>
- Festinger, L., Schacter, S., & Back, K. (1950). Social pressures in informal group: A study of human factors in housing. *Stanford University Press*.
- Firmino, M. B. (2010). *Gestão das Organizações - Conceitos e tendências actuais*, Escolar Editora, 4ª Edição, Lisboa .
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomy efforts in description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Quarterly*, 2(4), 245–287.
- Fletcher, J., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (In Pearce, pp. 21–47). London.
- Forsyth, D. r. (2010). *Group Dynamics*. (J.-P. Leeds, Ed.), *Waldsworth, Cengage Learning* (Fifth Edit). Belmont, USA. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fransen, J., Kirschner, P. A., & Erkens, G. (2011). Mediating team effectiveness in the context of collaborative learning: The importance of team and task awareness. *Computers in Human Behavior*, 27(3), 1103–1113.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.05.017>
- Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *Leadership Quarterly*, 27(2), 312–333.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.004>
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *Leadership Quarterly*, 20(6), 933–958.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: behaviour, structure, process*. (McGraw-Hill, Ed.) (14 th ed.). New York.
- Gorman, J. C., Grimm, D. A., & Dunbar, T. A. (2018). Defining and measuring team effectiveness in dynamic environments and implications for team its. *Research on Managing Groups and Teams*, 19, 55–74. <https://doi.org/10.1108/S1534-085620180000019007>

- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451.
- Guimarães, P (2015). Dissertação - Caracterização do líder emergente: Estudo de caso de dinamica de grupo em cursos de liderança da Academia Militar - Academia Militar
- Hagstrom, W. O., & Selvin, H. C. (1965). Two Dimensions of Cohesiveness in Small Groups. *Soins; La Revue de Référence Infirmière*, 28(1), 30–43. <https://doi.org/10.2307/2786083>
- Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S., & Stewart, G. L. (2015). Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 25(3), 313–327. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.12.001>
- Hsu, J. S. C., Chang, J. Y. T., Klein, G., & Jiang, J. J. (2011). Exploring the impact of team mental models on information utilization and project performance in system development. *International Journal of Project Management*, 29(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.12.001>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315–336. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança* (4ª Edição). Lisboa: Livros Horizonte.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology - A scientist-practitioner approach*. (Wiley, Ed.), (Third Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, INC.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 1–19. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7–8).
- Kickul, J., & Neuman, G. (2000). Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15, 27–51.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F.

- (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Korsgaard, M. A., Brower, H. H., & Lester, S. W. (2015). It Isn't Always Mutual: A Critical Review of Dyadic Trust. *Journal of Management*, 41(1), 47–70. <https://doi.org/10.1177/0149206314547521>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2006). *Leadership is everyone's business - Facilitator's guide* (3 edition). Pfeiffer.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6^a ed. rev, Vol. 53). New jersey: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2017). Work Teams. *Cornell University ILR School Collection*, 1–17. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.05755-2>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and measurement of psychological forces*. Durham, NC: Duke University Press
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Luís, A. D. M. (2008). Liderança - Que relação de poder. *Revista Proelium - Academia Militar*, 9–57.
- Manz CC. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporary Based Framework and Taxonomy of team Process. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–37.
- Mathieu, J. E., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713–734.

<https://doi.org/10.1037/a0038898>

- Maxwell, J. C. (2016). *OS 5 NÍVEIS DA LIDERANÇA* (1ª edição:). SmartBook, Nexo Literário.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*, 42(5), 1374–1403.
- Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70: 199-217.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). *Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes*. *Journal of Management* (Vol. 36). <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *Leadership Quarterly*, 25(5), 923–942. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>
- Pacheco, J. (2014). Tese de Doutoramento - A liderança de Equipas , Instituto Social de Ciências Sociais de Lisboa
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, 6(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Koch, T. (2019). On the Differential and Shared Effects of Leadership for Learning on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Multilevel Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 55(5), 705–741. <https://doi.org/10.1177/0013161X18806346>
- Pollack, J., & Matous, P. (2019). Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project*

- Management*, 37(3), 473–484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>
- Rauniar, R., Rawski, G., Morgan, S., & Mishra, S. (2019). Knowledge integration in IPPD project: role of shared project mission, mutual trust, and mutual influence. *International Journal of Project Management*, 37(2), 239–258. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.002>
- Robalo, Antonio (2009). Eficácia e Eficiência Organizacionais, *Revista Portuguesa de Gestão*
- Robbins, S., & Timothy, J. (2016). *Essential of Organizational Behaviour* (14 th edit). Boston: Pearse Education.
- Rosinha, A. J. P. E. (2016). *O Espectro da Liderança do Individual ao Colectivo*. Academia Militar: Lição inaugural da Abertura Solene do Ano Lectivo 16/17 da Academia Militar. Paper premiado nas Jornadas Hispano-Lusa de Gestão Científica (01 a 04 de fevereiro de 2017), organizadas pela Universidade de Alicante.
- Rosinha, A. J. P. E. (2015). *Casos de Liderança em Contexto Militar - A prática à luz da teoria* (1ª Edição). Porto: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Rouco, J. C. D. (2012). Tese de Doutoramento - *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Universidade Lusíada de Lisboa.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329. <https://doi.org/10.1177/104649649903000303>
- Salas, E., Sims, D. E., & Shawn Burke, C. (2005). Is there A “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuíno, C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 22–33.
- Stanton, N., Hedge, A., Brookhuis, K., Salas, E., & Hendrick, H. (2005). *Participatory ergonomics*. (N. Stanton, Ed.), *Evaluation of Human Work, 3rd Edition* (CRC PRESS). New York. <https://doi.org/10.1201/9781420055948.ch36>
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(August 2013), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness. *Group &*

- Organization Management, 34(2), 170–205.
<https://doi.org/10.1177/1059601108331218>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited Purpose of Methodology of This Review Review of the “ New ” Literature Purposive Performing. *Group and Organisational Studies*, 2(December), 6.
- Vieira, General Belchior (2002). *Liderança Militar*, Academia Militar, Lisboa.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic Leadership Approaches: Putting the “We” in Leadership Science and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382–402. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

Apêndice A – Questionário aplicado durante o programa de desenvolvimento de liderança

Variáveis	Itens
Utilização da informação	1. A minha equipa utiliza frequentemente as ideias que desenvolvemos para melhorar o nosso desempenho.
	2. A minha equipa normalmente utiliza as ideias desenvolvidas em discussões de equipa para resolver problemas específicos.
	3. Os membros da minha equipa utilizam as discussões que temos sobre projetos como fonte de aprendizagem.
	4. A minha equipa utiliza as ideias desenvolvidas em discussões sobre projetos para estabelecer novos objetivos de equipa.
<i>Team building</i>	5. Existe uma ampla comunicação entre os membros da equipa sobre os seus papéis e responsabilidades dentro do grupo.
	6. Nós estabelecemos objetivos individuais e de grupo.
	7. Existe apoio mútuo, comunicação e partilha de sentimentos entre os membros do grupo.
	8. Estamos envolvidos na identificação dos maiores problemas dentro do grupo e na implementação de soluções para a resolução desses problemas.
MMP	9. É claro desde o início o que a equipa tem que alcançar.
	10. A equipa despende tempo certificando-se de que todos os membros da equipa compreendiam os objetivos.
	11. Os membros do grupo conhecem e compreendem o que se espera deles em relação aos seus papéis.
	12. Desde o início a equipa tem uma compreensão comum acerca das tarefas que têm que realizar.
	13. Desde o início esta equipa tem uma compreensão comum de como lidar com o trabalho.
MMI	14. Se questionado, eu posso explicar todos os papéis na equipa e como eles se sobrepõem.
	15. Os membros do grupo, contactam-me para oferecer ajuda ou conselho apenas quando preciso.
	16. Todos os membros da equipa sabem onde procurar informação quando precisam.

MME	17. Estou ciente das competências e habilidades dos outros membros da equipa.
	18. Normalmente, posso prever o que os membros da minha equipa fazem numa situação particular.
	19. A equipa adapta os comportamentos.
Confiança mútua	20. Na nossa equipa podemos confiar uns nos outros para realizar o trabalho.
	21. A minha equipa cumpre o calendário do projeto.
	22. A minha equipa cumpre o orçamento do projeto.
	23. Estou satisfeito com os processos de equipa que utilizamos.
	24. Os membros desta equipa são capazes de levantar problemas e questões difíceis.
	25. Às vezes, as pessoas desta equipa rejeitam outras pessoas diferentes.
	26. O meu talento é valorizado e utilizado quando trabalho com os membros desta equipa.
	27. É difícil pedir ajuda a outros membros desta equipa.
Monitorização mútua do desempenho	28. Os membros desta equipa guardam as informações para si quando deveriam ser partilhadas com os outros.
	29. Ninguém nesta equipa agiria deliberadamente para prejudicar os meus esforços.
	30. Nesta equipa, alguém garante sempre que paremos para refletir sobre os processos de trabalho da equipa.
	31. Os membros da minha equipa dependem de mim para obter informações e conselhos.
Coesão	32. Eu dependo das informações e conselhos dos membros da minha equipa.
	33. A nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objetivos que estão orientados para desempenho (resultados).
	34. Todos nós assumimos a responsabilidade por qualquer perda ou desempenho insatisfatório da nossa equipa.
	35. Os membros da nossa equipa comunicam livremente sobre cada uma das suas responsabilidades pessoais na execução do projeto.
	36. Os membros da equipa ajudam-se uns aos outros quando estão a trabalhar num projeto.

	37. Os membros da equipa dão-se bem juntos.
	38. Os membros da equipa estão unidos.
Satisfação da equipa	39. Estou satisfeito com os atuais membros da equipa.
	40. Estou satisfeito com a maneira como os membros da equipa e eu trabalhamos juntos.
	41. Estou muito satisfeito em trabalhar nesta equipa.
	42. Estou satisfeito com os processos de equipa que utilizamos.
	43. Estou satisfeito com os atuais membros da equipa.
Desempenho da equipa	44. A minha equipa tem capacidade para atingir os objetivos do projeto.
	45. A minha equipa produz a quantidade de trabalho esperado (previsto).
	46. O trabalho concluído da minha equipa é de elevada qualidade.